

‘We hebben nu al stappen gemaakt’

Hoograven Traptotechniek ging aan de slag met QRM

Een veranderende markt met kleinere series en meer koperskeuze vraagt een andere manier van produceren. Ontwerper, ontwikkelaar en producent van hoogwaardige trappen Hoograven Traptotechniek in Montfoort ging ongeveer een jaar geleden samen met Censor in Tilburg een QRM-traject in. Met vrijwel direct resultaat op de output, zegt QRM-coördinator/werkvoorbereider Niek van Ee.

TEKST EN FOTO'S Kees de Vries



1

- 1 Hoograven Traptechniek begon een jaar geleden met de implementatie van QRM.
- 2 Werkvoorbereider Niek van Ee. Het planbord maakt de voortgang van de orders zichtbaar.
- 3 De productie ging in een jaar tijd van circa 150 naar circa 170 trappen per week.
- 4 Elke productiestraat heeft een eigen kleur gekregen.



2

Grote series, een volle fabriek en een redelijk hiërarchische bedrijfsleiding is decennialang de standaard manier van werken geweest in de timmerindustrie. Maar de series worden kleiner, de flexibiliteit wordt als gevolg van koperskeuze groter. Dit vraagt een herbezinning op de productie, maar ook op de interne organisatie. Snel reageren wint aan belang, het zogenoemde quick response manufacturing QRM. Zo ook bij Hoograven Traptechniek in Montfoort. De onderneming ontwerpt, ontwikkelt en produceert trappen voor de woningbouw. De klantgroep bestaat voor circa 95 procent uit aannemers. De resterende 5 procent vindt zijn weg naar particulieren. “Je merkt dat de koperskeuze aan belang wint”, zegt werkvoorbereider Niek van Ee. Hij werkt inmiddels twaalf jaar bij Hoograven Traptechniek en heeft in die tijd de markt zien veranderen. “En met de toenemende diversiteit zie je tegelijkertijd dat de series kleiner worden. Als je dat niet goed organiseert, kun je op een gegeven moment productieproblemen krijgen.” De onderneming produceerde tot een jaar geleden wekelijks een aanzienlijk aantal trappen. Het geval was echter dat de maximale productiviteit die het familiebedrijf Hoograven met circa veertig personeelsleden haalde hoger zou kunnen liggen. Dat vond ook directeur Nick Dix, die het initiatief nam tot een verbetertraject tot in het DNA van de onderneming.



3

Team

De doelstellingen vooraf waren helder. Niek van Ee: “Je begint met elkaar door de bedrijfsprocessen heen te lopen. Een hectische productieomgeving is het best met elkaar op te lossen. We wilden de onderlinge communicatie dan ook optimaliseren om het productieproces beter te stroomlijnen. Een team dat goed samenwerkt, kan ook beter en vooral sneller reageren op de veranderingen die de markt van je vraagt. Daarvoor moet je de verantwoordelijkheden niet bij een enkele leidinggevende neerleggen, maar bij het hele team. Zo profiteer je met elkaar ook optimaal van elkaars kennis en ervaring. Bovendien meer zeggenschap en invloed werkt motiverend en beter.”

Kernteam

Van Ee doorliep de QRM-Silver-training van tien modules van elk één dagdeel en werd bij Hoograven de interne de QRM-coördinator. “Dat was eigenlijk op mijn eigen verzoek omdat ik me wel wat dieper in QRM wilde verdiepen.” De bedoeling is dat op termijn enkele andere collega’s volgen. Na afloop van Van Ee’s training, voerde Censor bij de onderneming een nulmeting uit om eventuele verbeterpunten in kaart te brengen voor een speciaal geformeerd kernteam. “Dat kernteam bestaat hier uit twaalf personeelsleden van kantoor en productie. We komen nu elke twee weken samen om onze nieuwe manier van werken vorm te geven en te verbeteren.”

4



5 Vervolgstations hoeven niet op elkaar te wachten en de productie gaat continu door.

6 De aandacht die je kleinere productiebatches kunt geven komt de kwaliteit ten goede.

5S

De eerste stappen waren het zogenaamd laaghangend fruit. Waar werd productietijd aan verloren? Binnen QRM wordt dit aangepakt met de 5S-strategie, een integraal onderdeel van QRM: sorteren, schikken, schoonmaken, standaardiseren en systematiseren. “Dit heeft als doel dat alle werkplekken logisch en opgeruimd zijn ingedeeld. Best wel simpel, maar ook effectief. Hang je gereedschap aan een bord en stop het niet in een la. Creëer productbanen van straat naar straat en hou die vrij. Zet producties op een bepaalde plek en niet kriskras door de fabriek. En creëer vakken in de fabriek en de expeditie waarbij je in een oogopslag ziet welk product gereed is en wat nog niet.” Werkvoorbereiding en calculatie op kantoor werden in elkaars gehoorafstand gezet om sneller op elkaar te kunnen reageren. Van Ee: “Maar we hebben ook naar de onderlinge communicatie tussen kantoor en productie gekeken. Zijn de werkbrieven helder en compleet? Als dat niet zo is, of als er informatie mist, krijg je ook veel communicatie over en weer en daarmee tijdverlies.” De machinale verwerking werd ook anders ingericht. Van Ee: “Vroeger ging een klantbatch van veertig trappen in een enkele keer door de productie. Nu wordt een dergelijke order opgebroken en in kleinere aantallen door de fabriek geleid. Met kleinere productieseries win je aan flexibiliteit. Vervolgstations hoeven niet op elkaar te wachten en de productie gaat continu door. Het maakt de productie overzichtelijker en de doorstroming groter. Je maakt bovendien minder fouten, dus wordt ook de



5

afleverkwaliteit beter. Ophoping en stagnatie behoren tot het verleden.” Elke productiestap is tegen het licht gehouden om de doorlooptijd te verkorten. Tegelijkertijd is gewerkt aan de kerncompetenties van de werknemers en crosstraining om ze breder inzetbaar en flexibeler in te zetten. Elke productiestraat heeft bovendien in de fabriek en op het planbord met alle orders een eigen kleur gekregen. Elke ochtend wordt in het zogenoemde ‘bordoverleg’ om 08:30 uur in maximaal een half uur de afgelopen en komende werkdag doorgenomen. “Zo weet je per dag waar je staat, en wat er anders moet.”

Menselijke factor

Gevraagd naar de grootste uitdaging bij de implementatie van QRM noemt Van Ee de menselijke factor. “Een gezamenlijke organisatie betekent een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat is een andere manier van werken die alleen functioneert als iedereen in gelijke mate zijn steentje bijdraagt. Je verwacht van een ieder dat ze naar het grote geheel kijken en niet alleen naar het functioneren van hun eigen afdeling of werkstation. Daar moet je echt tijd en energie in stoppen zodat de processen als een geheel op elkaar aansluiten, van offerte, via productie tot factuur. Het gaat ook niet altijd zonder discussies, want mensen die in hun werk een bepaalde routine moeten opgeven voor een andere manier van werken moeten eerst van het nut daarvan worden overtuigd.”

Censor (Rick Schreuder/Paul van Loon) komt een keer per maand naar Montfoort om het QRM-traject te begeleiden. Van Ee: “Dat is belangrijk en houdt je ook scherp. We zijn nog niet bij het einddoel. Het is ook een lang traject, maar het is goed te zien dat we na een jaar al zoveel stappen hebben gemaakt. Dat motiveert ook. De output en productiviteit is met 30 procent gestegen. De doorstroming en de kwaliteit zijn toegenomen, maar ook productieruimte om speciale trappen te produceren. Het crosstraineren van het personeel zodat ze elkaars werk als dat nodig is op kunnen pakken werkt goed voor motivatie, kwaliteit en output. En waar we voorheen een periode aanhielden van zes weken af gereed tekenwerk voordat we de productie konden opstarten, is dat nu door alle aandacht aan de interne organisatie verkort tot twee weken. En als het echt moet een week. En dat is feitelijk allemaal op QRM terug te voeren.”

6

