Logboek van seriematige bouw

Iedereen weet het, we moeten anders bouwen. Nu vinden we elke keer opnieuw het wiel uit, wat steeds lastiger wordt omdat de eisen toenemen. Vaak wordt de auto-industrie genoemd als voorbeeld van hoe het zou moeten. Aangezien het daar echter ook niet bepaald florissant gaat, zochten we het iets dichter bij huis. Kommer Damen van de gelijknamige scheepswerf legt uit hoe het er in de scheepsbouw aan toegaat, en of er vergelijkingen te trekken zijn met de woning- en utiliteitsbouw.

Damen Shipyards produceert vrachtboten, patrouilleboten, sleepboten en zelfs luxe jachten van 60 meter en langer. Het bedrijf zit over de hele wereld en heeft zo'n 6.000 mensen in dienst. Per jaar worden er ongeveer 160 boten verkocht (ter vergelijking: een gemiddelde werf maakt er ongeveer tien per jaar in deze klasse).

Damen vertelt hoe de bedrijfsvoering van Damen Shipyards in elkaar steekt: 'In 1969 zijn we begonnen met het businessmodel om boten in serie te maken en dat doen we nog steeds met veel succes. Dit terwijl praktisch alle concurrenten nog steeds aan stuksproductie doen. In serie maken betekent op voorraad produceren. We hebben daar twee varianten in: alleen de romp/opbouw, en praktisch kant-en-klare schepen. Een en ander is afhankelijk van de marktomstandigheden. Bij een magere markt kiezen we er eerder voor om alleen de romp te maken, zodat de voorraadkosten beperkt blijven.'

KOSTEN

De voordelen van deze manier van werken zijn enorm, alleen al qua kostenstructuur. Als schepen in serie worden geproduceerd, worden voor het vijfde schip uit de serie zo´n 50% van de arbeidskosten gemaakt in vergelijking met het eerste schip. Naarmate de serie groter is, loopt dit voordeel op tot tweederde van de oorspronkelijke arbeidskosten. Ook worden veel kosten bespaard door standaardisatie van de onderdelen. Het bedrijf onderzoekt zorgvuldig wanneer nieuwe onderdelen kunnen worden toegepast. Damen: 'Uiteraard passen we zo'n onderdeel dan het liefst bij zo veel mogelijk schepen toe, zodat we de voorraad beperkt kunnen houden. Dat komt ook de service weer ten goede. Immers, een schip mag maar enkele dagen stilliggen en reserveonderdelen moeten dus uit voorraad geleverd kunnen worden.'

WONINGBOUW

Er zijn veel vergelijkingen te maken met de woningbouw. Zo duurt het bouwen van een schip ook ongeveer anderhalf jaar. Door op voorraad te produceren kan de levertijd teruggebracht worden tot een kleine vier maanden. Damen vertelt dat ook dit een voordeel oplevert: 'Net als in elke bedrijfstak, kunnen klanten ook bij ons vaak moeilijk tot een besluit komen. Als onze concurrent loopt te pushen, zeggen wij:

denk er nog even rustig over na. Als dan uiteindelijk de aanschafbeslissing genomen wordt, zijn wij de enige die nog kunnen leveren binnen de gestelde deadline.'

KWALITEIT

Damen beschouwt het kwaliteitsaspect van serieproductie misschien nog wel als een belangrijker voordeel dan de lage kosten en snelle levertijd. 'We leren steeds van onze gebruikers. De input van de kopers gebruiken we voor verbetering van de nieuwe series. Daardoor kunnen we steeds betere schepen bouwen. Met eenmalige bouw kun je dat nooit realiseren. Twee keer per jaar hebben we een release, waarbij we de wensen van onze klanten waar mogelijk meenemen.' Waarom maar twee keer jaar? Damen: 'Je moet oppassen dat je niet te vaak wijzigingen doorvoert, dat verstoort het productieproces. Eigenlijk leveren we overkwaliteit, wat resulteert in lagere onderhoudskosten en een hogere inruilwaarde. Ter indicatie: op de tweedehandsmarkt doet een vrachtschip van ons na dertig jaar nog meer dan de oorspronkelijke aanschafprijs. Hierbij geldt wel – en dat zal in de woningbouw minder een rol spelen – dat onze schepen inmiddels een sterke merknaam hebben opgebouwd. Een schip van Damen Shipyards staat ergens voor, waardoor de tweedehandsprijs hoger is en het dus ook gemakkelijker gefinancierd wordt door banken.'

LICENTIES

Damen Shipyards heeft het vastleggen van de opgebouwde kennis tot een van haar speerpunten gemaakt. Deze standaardisatie heeft grote voordelen. Voor een grote range van schepen is precies vastgelegd welke onderdelen erin moeten en hoe ze gebouwd moeten worden. Die kennis kan vervolgens weer verkocht worden. Damen: 'Niet alle boten worden door ons gemaakt. Zo verkopen we bijvoorbeeld licenties: andere scheepswerven mogen daarmee op basis van onze kennis Damen-schepen maken. Ook leveren we schepen in containers. Een werf krijgt dan alles wat nodig is aangeleverd in containers, volgens een uitgekiend systeem waarbij elke container correspondeert met de bouwfase. Voor deze laatste productiewijze kiest de klant vaak om politieke redenen (nationale werkgelegenheid) of wanneer er valutaproblemen zijn. De klant hoeft op die manier minder in euro's te betalen omdat hij zijn loonkosten in de nationale valuta kan uitbetalen.' Dat klinkt mooi, maar zet dat voor Damen wel zoden aan de dijk? 'Jazeker, zo´n 25% van onze omzet halen we uit boten die we niet zelf maken.'

www.damen.nl

Niks anders dan voordelen dus. Damen relativeert: 'Nee, dit model heeft ook zijn minder positieve kanten. Ik zei al: we produceren zo'n 160 schepen per jaar, terwijl een gemiddelde concurrent er maar tien maakt. Om die schaalgrootte vast te kunnen houden, is een stevige marketingorganisatie vereist. Wij hebben de wereld in vijf area's verdeeld en per area zijn verkopers aangesteld die één of meerdere landen onder hun beheer hebben. U kunt begrijpen dat dit een dure aangelegenheid is, en dat ons kostenvoordeel daardoor ingeperkt wordt.'

FINANCIERING

Een ander belangrijk nadeel van serieproductie wordt gevormd door de financieringskosten. Net als in de bouw betaalt de klant bij stuksproductie per fase van de bouw een deel van de aankoopsom. Als een schip echter uit voorraad geleverd wordt, betaalt de klant eenmalig, namelijk pas bij de levering. Alle bouwkosten moeten dus worden voorgefinancierd. Damen: 'Hoewel we een goed renderend bedrijf hebben, kunnen we

dat niet uit eigen middelen doen. Dus is er een intensief contact met onze huisbankiers: ING, Rabobank en ABN AMRO. Ook onze klanten moeten vaak voor financiering bij de bank aankloppen, dus je kunt wel stellen dat we intensieve relaties met banken onderhouden.'

Toch beschouwt Damen het regelmatig bij de banken moeten aankloppen om geld niet alleen maar als een nadeel. 'Naast geld is er ook nog je organisatie. Onze groei wordt beperkt door het beschikbare geld. Stel, we zouden ongelimiteerde financieringsmogelijkheden hebben. Dat zou een onevenredige druk op de organisatie leggen, het is maar de vraag of die in staat is hierop goed te reageren. Immers, ons succes is gebaseerd op goede engineers en die zijn nu eenmaal zeldzaam. Eigenlijk ben ik dus wel blij met de banken. Dankzij hen kent Damen Shipyards een geleidelijke groei en hoef ik me minder zorgen te maken of de organisatie het wel bij kan benen.'

FAALKOSTEN

In de woning- en utiliteitsbouw liggen de faalkosten op 7 à 8%, hoe ligt dat in de scheepsbouw? Damen: 'Dat ligt eraan hoe je het uitdrukt, maar ik schat onze faalkosten op zo'n 3%. Dat is ook veel, te veel. Wij

Kommer Damen

hebben te maken met internationale problemen, zoals onderdelen die bij de douane blijven liggen. Daarnaast verandert de techniek voortdurend en leveren ook nieuwe softwareprogramma's regelmatig hoofdbrekens op. En natuurlijk maken ook onze mensen fouten. Kenmerk van een goede engineer is dat hij alles al een keer fout heeft gedaan (één keer uiteraard), maar dat zit ook in die 3%.'

CRISIS

De huidige crisis treft de gehele economie, en dus ook de scheepsbouw. Ook bij Damen Shipyards gaat het iets minder en daar heeft het bedrijf zijn maatregelen voor getroffen. Zo is het bedrijf in staat om de bouwfases te temporiseren. Als het moet kan met extra inspanningen sneller worden gebouwd, maar er kan ook langzamer of in gedeelten worden gebouwd. Doen de banken moeilijker?
Damen: 'Ik moet zeggen dat ik die geluiden wel hoor, maar bij ons heb ik niet het gevoel dat er vaker kredieten worden geweigerd, hooguit in de vrachtsector, maar daar heb ik alle begrip voor. De laatste jaren was het in dat segment een gekkenhuis: iedereen zag dat er te veel vrachtboten gemaakt werden, maar men bleef ze maar kopen. Deze markt is inmiddels flink ingezakt, dus de omzet is gedaald.' Hoe kan het bedrijf dat compenseren? 'Dat kunnen we niet, maar ik zie het anders: de afgelopen jaren was de omzet te hoog en nu is die weer normaal. Overigens is dit ook een ideale tijd om alle kwaliteitsprocedures weer eens door te nemen en ons te wapenen voor de volgende periode, want 3% faalkosten is gewoon te veel.'

BOUW

Nog even terug naar de woningbouw. Damen is van mening dat ook de woningbouw niet aan het model van serieproductie ontkomt. 'Natuurlijk ben ik er geen voorstander van dat alles er hetzelfde uitziet, maar zelfs met 60.000 huizen in 2010 moet het toch gek lopen wil dat gebeuren. Het grote verschil met de scheepsbouw zit hem in de architecten en welstandscommissie, die elke keer iets anders willen.'

Toch is er volgens Damen wel ruimte. Zo zou een aannemer delen van huizen op voorraad kunnen bouwen, maar hij kan ook ter plekke alvast een serie huizen bouwen in zijn eigen tempo. 'Een nadeel is natuurlijk dat grond geld kost, terwijl water gratis is. Dat betekent voor huizenbouwers een extra financieringslast en dus meer druk om het project zo snel mogelijk klaar te krijgen. Damen ziet hier een grote rol voor de gemeenten. Een simpel programma waarin de aannemer de grond pas hoeft te betalen als het pand daadwerkelijk verkocht is, zal volgens hem een stimulans voor de bouw vormen. Dat stelt aannemers immers in staat om seriematig echt goedkoop te produceren, zonder de druk van de grondfinanciering. Zo kunnen ze aantrekkelijke huizen bouwen en het koopwiel weer op gang brengen.

VERKOPEN

Damen heeft zijn kinderen op het hart gedrukt dat ze de zaak in de familie moeten houden en dus ook niet mogen verkopen na zijn dood. 'Hoewel ik ook mijn hobby's heb, ben ik geen big spender. Kwaliteit van leven is voor mij op z'n tijd een biertje te kunnen drinken in het dorpscafé. Daar zou ik me echter niet meer durven te vertonen als het bedrijf kapot zou gaan, ook al was het door anderen.
Ook al is Damen Shipyards een goedlopende onderneming, de business wordt tegenwoordig anders gespeeld. Het gaat om de financieringslasten: je moet enorm goed het evenwicht in de gaten houden tussen je onderhanden werk, je voorraad en wat je verkoopt. Als je dit verkeerd inschat, kan het in een paar jaar met je gedaan zijn, Mijn managementteam kan het, ik kan het, maar ik weet niet of een derde partij dat kan. Dat risico wil ik ter wille van mijn biertje in het dorpscafé niet lopen!'

BOON EDAM
www.boonedam.nl
Al ruim 100 jaar dé totaalaanbieder van toegangsproducten