



Niet produceren, maar organiseren

In een kwart eeuw marktleider in knikladers op eigen kracht

Ruim twintig jaar geleden hield Toine Brock zich nog bezig met het lassen van sierhekwerken, maar inmiddels is zijn bedrijf Tobroco marktleider op het gebied van de productie van knikladers. Het geheim zou hem zitten in het optuigen van een vlekkeloos werkende organisatie en een niet-aflatende focus op de stip aan de horizon.

Auteur: Hein van Iersel

Brock oogt relaxed als hij mij komt halen in de lobby van de fabriekshal in Oisterwijk. Zijn marketingmanager, die ook aanwezig zou zijn, moet het vanwege quarantaine laten afweten, maar dat doet in dit geval weinig af aan de inhoud van het gesprek. Brock neemt meteen de lead. Op zijn laptop laat hij een plattegrond van Oisterwijk zien, waarop hij met grote bewegingen schetst hoe de ontwikkeling van zijn bedrijf er de komende jaren uit zal zien. Grofweg samengevat komt het er op neer dat Tobroco alles opkoopt wat er te koop komt in een cirkel van een paar honderd meter rond het bedrijf, maar vaak ook weer uitruilt met andere percelen. Het doel: het creëren van een zo compact mogelijke productielocatie. Als Brock

me later een rondleiding geeft door de fabriek, verduidelijkt hij dat nog eens op kleinere schaal: 'Deze kantoren hier gaan we slopen; daar kunnen we een productielijn van 135 meter installeren. Het uiteindelijke doel is 9.500 Giant-shovels in 2025.'

Corona

In 2019 produceerde Tobroco bijna 4000 machines. Brock praat naar eigen zeggen zelden over omzet, maar liever over aantallen machines of units. Dat aantal correspondeert – volgens de cijfers van de Kamer van Koophandel – met een omzet van meer dan 100 miljoen euro over 2019. Corona zorgde aanvankelijk voor een dip in de productie, maar de schade ten opzichte



6 min. leestijd

ACTUEEL

van 2019 bleef beperkt: om precies te zijn 3650 shovels in 2020 tegen 3800 in 2019. Het verschil mag dan beperkt zijn, feit blijft dat er een behoorlijke kloof zit tussen het uiteindelijke resultaat en de doelstelling voor 2020: de productie van iets meer dan 5000 machines.

Paniek

Toine Brock lijkt niet onder de indruk van deze tijdelijke *setback*, en waarom zou hij ook. Als je de cijfers van het moederbedrijf bekijkt, zie je dat ze met een rendement van bijna 10 procent meer dan positief zijn. Het belangrijkste is dat dat de stip aan de horizon onveranderd blijft: 9.500 units produceren in 2025.

Toine Brock: 'In maart 2020 was de hele wereld in paniek, wij ook. In maart en april hadden wij als gevolg daarvan een productiedaling van 60 procent, en moesten we 65 medewerkers laten gaan. Gelukkig begon dit na een week of zes weer aan te trekken. Alles resumerend komen we voor 2020 op een kleine krimp uit, maar gelukkig zijn we de laatste drie maanden alweer aan het inlopen en zijn de medewerkers weer terug bij ons.' En dan met een brede smile: 'Onze cijfers zijn dus eigenlijk hetzelfde als de AEX en Dow Jones.'

Bouw

Het is dus logisch dat de uitbouw van het fabriekscomplex gewoon doorgaat. Brock somt moeiteloos een reeks bouwplannen voor 2021 op: 'Hal vijf en zes zijn in oktober 2020 opgeleverd. Begin januari 2021 starten we met de bouw van hal zeven, 6000 meter groot. Daarna volgen in 2021 ook nog hal acht van 3000 vierkante meter en hal negen van 2000 meter. Dit alles moet ervoor zorgen dat de productiecapaciteit in 2021 met 56 procent omhooggaat, van 3800 naar 5600 units.'

Brock over zijn persoonlijke drijfveer daarachter: 'Ik vind het product zo ontzettend mooi. Als kind croste ik al met motoren, en bouwde ik al een motor op een skelter. Van kleins af aan wist ik al dat ik de techniek in wou, en het liefst zelfrijdende machines maken. Je kunt dus wel stellen dat een jongensdroom uit is gekomen.'

Aandeelhouders

Over de toekomst van het bedrijf beslist Brock samen met zijn vrouw Caroline. 'Er zijn geen externe aandeelhouders in het bedrijf. Dat heeft het voordeel dat wij ontzettend snel kunnen beslissen. Ik kan in tien minuten een nieuw stuk

grond kopen. Ik hoef alleen met mijn vrouw te overleggen. In 2021 bestaat het bedrijf 25 jaar en zijn wij ook 25 jaar getrouwd. We wilden eigenlijk een groot feest geven, maar ik verwacht dat dit in 2021 nog niet mogelijk zal zijn.'

Electro

Voor de komende jaren verwacht Brock dat de groei van de productie gewoon doorgaat. Dat wil niet zeggen dat de ondernemer geen problemen verwacht. Pfas en stikstof veroorzaken – aldus Brock – een rem op de groei van de economie, maar zorgen tegelijk dat elektro heel hard doorgroeit. Accu-aangedreven knikshovels zijn voor Tobroco een van de belangrijkste groeimarkten. Inmiddels heeft het bedrijf 350 van deze machines geproduceerd; voor de middellange termijn verwacht Brock dat 35 procent van de geproduceerde machines accu-aangedreven is. Brock: 'Dieselmachines zijn weliswaar goedkoper en presteren het best vanwege de enorme ervaring die in de machines zit, maar elektro heeft ook grote voordelen. Het rijdt rustiger en na ongeveer vijf jaar gebruik ben je uiteindelijk goedkoper uit dan met een diesel-aangedreven shovel.' Op dit moment zijn het vooral Scandinavië en Nederland die deze elektrische shovels afnemen. De vraag wordt volgens Brock primair aangejaagd door subsidieregelingen in die landen, maar steeds vaker ook doordat hoveniers de strategische beslissing nemen om *fully electric* te gaan.

Amerika

De tweede grote groeimarkt die Brock ziet, is Amerika. Amerikanen kennen het principe van de knikshovel wel, maar werken traditioneel veel meer met een *skidsteer* met schrank besturing. Natuurlijk heeft dit machineconcept bepaalde voordelen, maar in het algemeen kun je wel stellen dat je met een *skidsteer* meer kapotrijdt en minder productief bent dan met een knikshovel. De Amerikanen kennen wel shovels en knikshovels, bijvoorbeeld van het oer-Amerikaanse merk Caterpillar, maar die beginnen met hun lichtste knikshovels waar Giant ophoudt en zijn dus geen echte concurrenten. Om al die redenen verwacht Brock veel van de Amerikaanse markt. Bang voor concurrentie van Chinese aanbieders is hij niet. Zijn argumentatie: Chinese aanbieders kunnen en zullen weliswaar delen van de Giantshovel kopiëren, maar dat is iets heel anders dan constant blijven schaven en sleutelen aan een steeds perfectere shovel. Brock: 'Het unieke van onze shovels is dat ze helemaal samen met de gebruiker zijn ontworpen en geproduceerd.' Ook

'Het moeilijkste wat er is, is simpel denken



voor concurrentie uit Amerika is Brock niet bang. Op dit moment werken er in Amerika acht mensen fulltime bij Tobroco USA.

Junghenrich

Op het gebied van elektrisch aangedreven machines werkt Tobroco samen met de Duitse vorkheftruckfabrikant Junghenrich. Toine Brock: 'Vorkheftrucks werken natuurlijk al tientallen jaren op accu's en deze Duitse fabrikant heeft ontzettend veel ervaring op dit gebied. Junghenrich levert de elektronische componenten voor onze elektrische shovels, maar wij schrijven wel weer zelf de software hiervoor.' Als Brock mij later rondleidt door de fabriek, laat hij zien wat het belang is van partners als Junghenrich. Bedrijven als Junghenrich, maar zeker niet alleen deze, zijn de reden dat de shovels van Giant nog een straatlengte voorliggen op de Chinese aanbieders. De Duitse industrie is heel sterk in allerlei componenten die zorgen voor de uiteindelijke performance van een shovel. Brock wijdt overigens niet teveel uit over de technische specificaties van zijn shovels en is er heilig van overtuigd dat de markt, de klanten dat ook niet nodig vinden: 'Klanten vragen niet om boordcomputers of moeilijke techniek; die willen gewoon een shovel die fantastisch rijdt.' Hij vervolgt: 'Het moeilijkste wat je een technicus kunt laten doen, is makkelijk denken.'

10.000 verschillende machines

Tobroco produceert op dit moment 38 model-

len, maar met de diverse uitvoeringen zijn dat misschien wel 10.000 verschillende machines. Al die modellen en uitvoeringen worden op dit moment volstrekt willekeurig door elkaar heen geproduceerd. Brock wijst aan wat er gebeurt aan de productielijn: 'Kijk, daar komt een nieuwe shovel aan. De monteur bij de band scant de machine en ziet dan op zijn computer exact welke onderdelen geïnstalleerd moeten worden. Het is dan natuurlijk wel cruciaal dat exact op dat moment alle onderdelen van de shovel bij de band aanwezig zijn. Wij hebben ongeveer vijftig mensen die alleen daarmee bezig zijn. Daar rijdt zo'n bevoorradingskarretje. Die zijn de hele dag onderweg van het centrale magazijn naar de productielijn om de monteurs te bevoorraden.'

Oisterwijk

Het hoofdkantoor van Tobroco is gevestigd in Oisterwijk. Weliswaar in een wijk met meer bedrijven, maar zeker niet op een plek waar je een grootschalige productielocatie als die van Tobroco verwacht. Brock daarover: 'Als ik dit twintig jaar geleden had geweten, was ik eerder naar Tilburg verhuisd. Anderzijds ben ik een dorpsmens en zit ik liever in Oisterwijk dan in Tilburg.'

In Oisterwijk worden de machines ontwikkeld en geassembleerd en is de afdeling verkoop en *spare parts* gevestigd. Daarnaast heeft Tobroco nog een fabriek in Hongarije waar het staalwerk wordt uitgevoerd; daar werken ongeveer 100 mensen.

Verantwoordelijkheden

Toine Brock pakt een lange strook papier van zijn bureau, overduidelijk het resultaat van veel knippen en plakwerk. De strook papier is feitelijk een stroomdiagram dat exact laat zien hoe het bedrijf in elkaar zit en hoe de verantwoordelijkheden liggen. Het is volgens Brock cruciaal dat dit document goed in elkaar zit, omdat het precies aangeeft waarvoor de afdelingen en de medewerkers van die afdelingen verantwoordelijk zijn. Brock: 'Ik kan het niet hebben als iemand van de ene afdeling kritiek heeft op een andere afdeling. Dan is die medewerker bezig met iets waarvoor hij of zij niet is aangenomen. Als je zoiets vindt, geef je dat door aan jouw leidinggevende en die brengt het in het managementteam. Op die manier heb je zo weinig mogelijk discussie en verstoring van het werk. Als managementteam komen wij een paar keer per week bij elkaar. Daar beslissen we over dat soort zaken en zorgen vooral dat ze direct wordt verholpen.'

Brock: 'Ik heb slechts mavo gedaan en hier in het bedrijf werken mensen die veel slimmer zijn dan ikzelf. Alleen door precies te omschrijven wat de verantwoordelijkheid van de mensen inhoudt, ben ik in staat leiding te geven aan dit bedrijf en die medewerkers met een veel hoger IQ dan ik. Dit document moet je zien als mijn bijbel. Als dit goed in elkaar zit en iedereen exact weet wat hij of zij moet doen, kan ik probleemloos drie weken met vakantie en blijft alles dan gewoon doordraaien.'

Verder is het volgens de ceo belangrijk dat medewerkers constant wordt voorgehouden wat de focus en de doelstelling van het bedrijf zijn. Brock: 'Wij zullen iedere gelegenheid aangrijpen om te vertellen dat wij in 2025 9.500 units gaan produceren. Alles wat we doen, is daarop gericht.'

Shovels

Het merk Giant is bekend van de shovels en in mindere mate van de verreikers. Zijn er nog plannen om naast knikshovels ook andere machines te gaan produceren? Die blijken er wel degelijk te zijn: 'Op de bucketlist staat een wieldumper, maar ook een *Ahlmann*-achtige zwenklader. Verder gaan we natuurlijk verder met het elektrificeren van onze machines.'

