



Familiebedrijf wordt hightech-wereldspeler van formaat

Lean als motor van verbetering organisatie- en proceskwaliteit

In korte tijd maakte het middelgrote hightech-bedrijf Vacumetal een stormachtige groei door. Tussen 2009 en begin 2012 werd ruim acht miljoen geïnvesteerd in nieuwe machines en productietechnologie, verdubbelde het personeelsbestand en is het bedrijf vijf keer meer producten gaan maken. Wat betekende dat voor het bescheiden familiebedrijf dat wereldwijd levert aan de allergrootste cosmetica-bedrijven en harde concurrentie ondervindt uit China?

Heeft u wel eens uw parfumflesje goed bekeken? Of het potje van een dagcrème, of de dop van een lippenstift? Grote kans dat de dop of het flesje behandeld is door VacuMetal, een middelgroot familiebedrijf uit het Brabantse Oosterhout. Het bedrijf is gespecialiseerd in hightech UV-metallisatie, coating en lakken op plastic, glas en metaal. Het produceert hoofdzakelijk doppen en sluitingen, potjes, mascarahulzen, lipstickdoppen en alle voorkomende onderdelen van de cosmetische verpakkingindustrie.

VacuMetal wordt geleid door twee broers. De oudste van de twee, Gilbert Schuurmans, stapte 26 jaar geleden in het bedrijf van hun vader, die het in 1966 had opgericht. Destijds richtte het bedrijf zich op de behandeling van onder andere gordijnroedes en -ringen met hoog vacuüm-opdampapparatuur. Gilbert was de drijvende kracht achter het verder automatiseren van de productie. "We behandelden destijds echt allerlei producten, van zaklampjes en reflectors, tot lampen van Massive, sportprijzen en gordijnroedes. We deden ook al cosmeticaverpakkingen, maar waren toen nog niet in staat om dat kwalitatief heel goed te doen. Zo'n vijftien tot twintig jaar geleden kregen we bovendien zware concurrentie uit Azië en raakten we de gordijnroedesystemen, de verlichting en sportprijzen kwijt. Toen we in onze organisatie gingen kijken, ontdekten we wel 200 mogelijke faalpunten in één productiegang. Die zijn we gaan analyseren en daaruit is het concept van 'inline' produceren ontwikkeld."

Inmiddels heeft het bedrijf vier inline productielijnen waar dagelijks, zeven dagen per week, 24 uur per dag, een miljoen producten van de band afrollen. Bovendien vindt er zes of zeven keer per dag een productwissel plaats. De moderne productielijnen zijn allemaal in eigen beheer ontwikkeld, onder meer met een lokale machinebouwer, vertelt de jongere broer, Jean-Paul Schuurmans: "Vijftien jaar geleden hebben we het vacuümgedeelte weten te automatiseren en dat was een cruciale stap voor ons bedrijf. We zijn met UV-lakken gaan werken, wat vrij revolutionair was. Deze lakken zijn in een paar seconden droog, waardoor je snelheid kunt halen en dus grote aantallen kunt produceren, de inline 1 productie was geboren. Een paar jaar later hebben we een volautomatische laklijn neergezet om ook alleen lakwerk, zonder metallisatie, te kunnen doen. Vier jaar geleden is daar een metallisatielijn bijgekomen, inline 3, die twee keer zo veel produceert als inline 1. Vorig jaar is daar inline 4 bijgekomen, die weer 30% sneller is dan inline 3."

Te weinig sturingsinformatie

Toen ontstond de situatie waarin het bedrijf de productie goed op orde had, maar de organisatie onvoldoende was meegegroeid. "We zagen dat we te vaak de plank missloegen", zegt Jean-Paul. "We hadden een foutenpercentage van 6% en we liepen te vaak achter de feiten aan. Wij komen uit

DOSSIER: PRODUCT- EN PROCESKWALITEIT

In de Gouden Eeuw bouwde de VOC mooie schepen. Opdrachtgevers kwamen persoonlijk langs op de werf om de voortgang te aanschouwen en de kwaliteit te bespreken. Tegenwoordig zien we een sterke verbreding van het vak kwaliteitsmanagement – bijvoorbeeld met MVO. De focus verandert, maar daarbij verliezen we bijna het belang van product- en proceskwaliteit uit het oog. En dat is toch de basis van ons werk. We gaan daarom terug naar deze basis en op zoek naar hoe organisaties komen tot het praktisch verbeteren van product en proces. We zijn benieuwd naar hoe superspecialisten dit aanpakken:

1. Welke concrete wijzingen in de *structuur* van een organisatie maken dat verbeteracties succesvol worden uitgevoerd?
2. Welke concrete wijzingen in de *cultuur* van een organisatie maken dat verbeteracties succesvol worden uitgevoerd?
3. Hoe bereik je dat *leren en reflecteren* organisatiebreed succesvol wordt ingezet?
4. Welke *methoden en technieken* zijn aantoonbaar geschikt gebleken voor kwaliteitsverbetering en waarom?

We starten met VacuMetal, een Nederlands hightech-bedrijf, dat zich op basis van excellente productkwaliteit staande houdt in een keiharde wereldmarkt. Waaruit bestaat hun aanpak?

Dossierhouder: Gerard Berendsen (gerard@tqc-net.nl)

een organisatie waarin weinig overleg was. Iedereen werkte hard, maar er was geen overlegstructuur, overleggen gebeurde in de wandelgangen. En op een gegeven moment loopt het spaak. Het werd ook te groot, je verliest je grip op mensen. Voorheen liep je bijna elk uur even door de productie, nu zijn we blij als we tien minuten per dag halen. Je moet andere middelen hebben, je werkzaamheden zijn anders. We zijn nu veel meer bezig met visie, innovaties en aansturing van het management."

De twee directeuren realiseerden zich dat ze te weinig informatie boven tafel kregen over waarom iets was mis gegaan. Daarnaast hadden ze een tool nodig om informatie in kwijt te kunnen en daarmee ook te gaan sturen. Het bedrijf introduceerde de softwaresystemen van LeanForms en Comm'ant, maar richtte zich ook op de menskant. Anton Schaerlaeckens van LeanQuality werd ingeschakeld om het bedrijf te ondersteunen bij de invoering van de systemen. Anton: "In dit bedrijf werken veel Poolse en Turkse mensen op de werkvloer. Het zijn harde werkers, maar wel laagopgeleid, met veel ontzag voor hun baas. We misten slagvaardigheid in de organisatie, mensen die zelfstandig besluiten nemen en die zelf sturen."

Pijlers van lean

Vacumetal introduceerde lean in de organisatie: slim en efficiënt samenwerken. De verbeteringen in de organisatie berusten op een aantal pijlers, om te beginnen met het opleiden van mensen. Anton: “We brengen de operators en de lijnverantwoordelijken naar een hoger niveau. Zij moeten meer verantwoordelijkheid krijgen en nemen, zodat het management zich minder met de problemen op de werkvloer hoeft bezig te houden. Per lijn staat er een operator die verantwoordelijk is voor die lijn op dat moment. In het begin wilde een operator zich nog wel eens verschuilen: ‘de chef zei dit of dat’. Nu is er elke ochtend een bord-overleg, in het Nederlands of in het Engels, afhankelijk van de voertaal van de operator. De operator vertelt wat er de afgelopen 24 uur is gebeurd aan de productiemanager, de kwaliteitsmanager, werkvoorbereider/planner en eventueel een directielid. Welke problemen zijn er geweest, wat voor ideeën hebben ze om dingen te verbeteren? Het was best wel een schok voor de operators toen ze de eerste keer voor dat bord moesten gaan staan en gaan vertellen – zeker als de directie erbij staat. Ook voor de directie was dat wennen.”

De tweede pijler is verbeteren van de planning. Om dit te bereiken zijn kernteams ingesteld die elke week bij elkaar komen. Elk team bestaat uit vier à vijf personen en richt zich op een enkel onderwerp, zoals onderhoud, kwaliteit of nieuwe ontwikkelingen. Er is een vaste agenda en iedereen komt voorbereid binnen. Alles is bespreekbaar, voor de operators is het dé plek om knelpunten op tafel te leggen en er worden ter plekke afspraken gemaakt om ze op te lossen. Gilbert: “Het is een cultuurverandering. Mensen moeten

op de werkvloer: “De training-on-the-job is heel praktisch. Ik leg het 5S-model uit, dat gaat om werkplekorganisatie: heb je alle informatie en alle spullen binnen 30 seconden bij de hand, doen we dat allemaal op dezelfde manier, doen alle ploegen hetzelfde? De operators praten Engels en/of Nederlands, maar veel baanmedewerkers spreken alleen Pools. De link moet de operator leggen, maar je krijgt dus wel een vertaalslag. Daarom werken we hier heel veel met visueel management.”

Speler op de wereldmarkt

Vacumetal is gevestigd op een typisch Nederlands bedrijventerrein, maar zit wereldwijd aan tafel met de grootste cosmeticabedrijven zoals L’Oréal, Dior, Yves Saint Laurent, Estée Lauder, Lancôme, Hugo Boss, etc. In Europa valt de concurrentie voor Vacuumetal nog wel mee, maar bij de grote orders van bijvoorbeeld 50 miljoen verpakkingen per jaar komt het voor dat de Chinezen een concurrerend bod neer leggen, zegt Gilbert: “Het metalliseren zoals wij dat doen, is door kostenefficiëntie ook geschikt voor laagwaardigere verpakkingen, zoals voor crèmes van 20 euro verkoopwaarde in de winkel. Ons doel is echter ook zeker de verpakkingen van crèmes van bijvoorbeeld Dior of Estée Lauder, waar het uiteindelijke product alleen al een paar honderd euro kost. Daar produceren we vaak miljoenen eenheden van die vooral bestemd zijn voor de Aziatische markt.”

Voor Vacuumetal is het cruciaal om de kwaliteit, de prijs én de dienstverlening op een zeer hoog niveau te houden. “Wij werken met hele grote bedrijven met omzetten van 1 of 2 miljard, daar zijn wij een kleintje bij, maar er worden

Om A-leverancier te kunnen blijven voor de grootste cosmeticabedrijven moesten we lean gaan werken.

anders gaan werken, ze worden verantwoordelijk gemaakt voor dingen waarmee ze vroeger geholpen werden of die voor hen gedaan werden. Daarnaast is het ook kennis die je ze moet bijbrengen. We hebben hier te maken met laagopgeleide operators, en een middenkader dat te veel brandjes-blussend is en uitvoerend. We trainen hen er op dat ze de shift goed overnemen en dat ze hun collega’s aanspreken.”

Vooral in de productie is de invoering van lean goed zichtbaar. De productieruimtes zijn keurig opgeruimd, rode, blauwe, groene en gele lijnen maken zichtbaar waar wat hoort. Overal hangen foto’s waarop duidelijk te zien is hoe iets eruit hoort te zien, of hoe iets gedaan moet worden. Ook zijn er filmpjes gemaakt om te laten zien hoe je een machine moet bedienen of hoe je een probleem kunt oplossen. Anton Schaerlaeckens verzorgt de trainingen voor de medewerkers

wel gigantische eisen aan ons gesteld om als A-leverancier te mogen leveren. Door deze klanten werden we gedwongen om lean te gaan denken”, legt Gilbert uit. “We kunnen het ons niet permitteren om fouten te maken. Het zijn bovendien vaak futiliteiten waardoor er fouten in de productie komen, fouten waarvan je denkt: dat mag toch eigenlijk niet! Het kan zijn dat een doos op een pallet ontbreekt waardoor de hele zending terugkomt. Of we mogen een bepaald deel niet meebehandelen en het wordt toch licht geraakt. Het kan een puntje, een spikkeltje of een beschadigingetje zijn.”

Dan komt tijdens het gesprek de European Sales Manager binnen met een parfumesje ‘Opium’ van Yves Saint Laurent. Die dag zijn mensen van Yves Saint Laurent uit Parijs op bezoek bij het bescheiden wereldbedrijf. Het fles-

je is gemaakt door een concurrent en de vraag is of Vacuumetal ook zo'n flesje kan maken waar de parfumvloei-stof te zien is door een 'trans lucid' venstertje. Even later is de sales manager in de weer in de productie waar ter plekke voorbeelden gemaakt worden van de doppen en flesjes voor de klant die 'boven' wacht. "Bij de Bijenkorf loop ik om de cosmetica heen", lacht Gilbert, "want ik kan er niet goed tegen als anderen iets gedaan hebben. Je herkent je eigen producten. Als je het zelf niet hebt gemaakt, dan ga je kijken hoe het gedaan is, of er krasjes of spikkeltjes te zien zijn!"

Kwaliteitscontrole

Een van de dingen waarin Vacuumetal nu een grote slag aan het maken is, is het registreren van kwaliteit, zegt Anton. "Voorheen werd er bij een controle op papiertjes geschreven. Die raakten zoek en er werd bijvoorbeeld niet gekeken of er een trend te zien was. Met het digitale systeem dat we hebben geïntroduceerd, kunnen we nu alles registreren, data genereren en rapportages maken. We zien meteen waar de fouten zitten, de directie ontvangt dagelijks de rapportages en kan meteen bijsturen."

Gilbert: "Die papiertjes ijlden drie of vier maanden na, of ze werden weggemoffeld. Dat zat ook een beetje in de cultuur, de medewerkers hielden elkaar de hand boven het hoofd. Als nu een zending de deur uitgaat, dan weten we precies wat en als er iets mis gaat, dan kunnen we meteen een plan maken om het bij de volgende levering beter te doen."

Ook operators kunnen informatie kwijt in het systeem, want alles wordt in- en uitgemeld, elke verplaatsing wordt gemeld. "We zien het meteen als er verliezen zijn, we kunnen zien dat iets van a naar b is gegaan. Dan zien we bijvoorbeeld dat ergens 5000 producten verdwenen zijn. We kunnen nu onmiddellijk aan een operator vragen als hij zijn dienst overdraagt: er zijn 5000 producten kwijt, waar zijn die? Voorheen kwamen we daar wel eens pas twee maanden later achter en dan wist niemand zich meer iets te herinneren. De kunst is er veel sneller boven op te zitten. Het systeem is daarin onmisbaar. Als directie is het onze taak om deze veranderingen blijvend door te voeren."

Foutenpercentage terugbrengen

Vacuumetal heeft gaandeweg het traject al klinkende resultaten geboekt. Het foutenpercentage is teruggebracht van 6% naar 3%. Het ultieme doel is 0% maar heel realistisch is dat niet. Toch is er nog veel winst te behalen, beamen de beide directeuren. Jean-Paul: "Naast uitval zijn we ook de invoer aan het verbeteren. Onze klanten leveren bij ons producten aan die door ons worden behandeld. Wij ontdekten dat ze soms niet voldoende leveren, soms wel 10% minder dan afgesproken. Wij spreken daar onze klanten op aan en we

merken dat ze dat waarderen. Daarnaast proberen wij onze verliezen zoveel mogelijk te beperken en ons contractueel te houden aan wat we met onze klanten afspreken, zoals leveringstijd. Het is zonde om een verkoop te laten afketsen omdat wij iedere keer drie dagen te laat leveren. Het gevolg daarvan kan zijn dat we op een *black list* komen en een jaar lang niet mogen leveren, totdat we de problemen hebben opgelost. Dat kunnen we niet riskeren."

Cultuuromslag

Vacuumetal groeit van een 'brandweerorganisatie' naar een planmatige organisatie met strakke orderverwerking en informatievoorziening, waarin projecten beter gemanaged worden en meetbaar zijn, en waarin de organisatie zich projectmatig ontwikkelt. Niet alles tegelijk, maar selectief en systematisch de knelpunten oplossen. "Het mooie is ook dat je ziet dat mensen veranderen", zegt Gilbert. "We zijn begonnen met lean op productielijn inline 3, met een kleine groep. Zo'n groep brengt dan ook weer allerlei dingen in waarmee we het systeem verbeteren. Hierdoor krijgen ze eigenaarschap. Op een gegeven moment kwamen medewerkers van de andere lijnen vragen wanneer zij met het nieuwe systeem mochten gaan werken. Dan weet je dat je op de goede weg zit."

Terugkijkend op het traject tot nu toe is de snelheid de grootste tegenvaller voor de beide broers. Gilbert: "Het is een cultuuromslag waar je mee te maken hebt en dat kost tijd. Daarnaast is het ook een stukje kennis dat ontbreekt en leiderschapontwikkeling. Mensen moeten dat leren en ook dat kost tijd." Jean-Paul vult aan: "Wij proberen dat te realiseren door het wekelijkse kernoverleg aan te sturen, maar ook via maandelijkse, individuele gesprekken, en persoonlijke jaarplannen waarin we bespreken wat er van hen wordt verwacht. En we vragen aan de medewerkers of ze ondersteuning nodig hebben. Mensen hebben hier kansen, ze kunnen groeien, trainingen doen. Dat besef zit er bij sommigen al wel, bij anderen duurt dat wat langer."

Gilbert besluit: "Je kunt de productie automatiseren zoveel als je wil, maar uiteindelijk is er nog een andere kant: dat is de mens, dat is de cultuur in een bedrijf. Die kunnen we niet automatiseren. Feitelijk zijn we daar een systeem om heen gaan bouwen om daar grip op houden. Daarnaast moeten we de kwaliteit, levering en klanttevredenheid constant hoog houden. Klanten houden ons scherp in de gaten, we komen niet weg met een klein dingetje. Onze grootste klanten meten en zien werkelijk alles. En dat is voor ons leidend."

www.vacuumetal.com | www.leanquality.nl

Auteur

Maud Notten is freelance tekstschrijver en eindredacteur van Sigma. www.alinearecta.nl