

Textielindustrie en (Sociale) Innovatie

Een onderzoek naar goede voorbeelden van de levensvatbaarheid van de
'low en mid-tech' maakindustrie in Nederland anno 2008

Ir. Theo Bouwman
STZ advies & onderzoek
december 2008

Uitgevoerd in opdracht van FNV Bondgenoten, in samenwerking met Modint/VTN en
gefinancierd door het Min. van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Contact: theobouwman@stznet.nl; tel 0653982622; www.stznet.nl

Inhoudsopgave

Samenvatting en analyse van de cases	blz 3
Algemene conclusies	blz 12
Casestudie: Johan van den Acker Textielfabriek	blz 13
Casestudie: Textielfabriek Artex BV	blz 19
Casestudie: Textielfabrieken H. van Puijenbroek	blz 25
Casestudie: Van Oerle Alberton	blz 32
Casestudie: Textielfabriek Vlisco	blz 39
Bijlage 1: Project ‘Sociale innovatie in de LMT maakindustrie’	blz 45
Bijlage 2: ‘Enkele ontwikkelingen in de textielsector’	blz 46

Textielindustrie en (Sociale) Innovatie: levensvatbaar!

Samenvatting en analyse van vijf casestudies anno 2008

Inleiding

Deze studie naar de levensvatbaarheid van de textielindustrie in Nederland is onderdeel van een bredere studie (zie bijlage 1) naar de kansen voor de 'low en medium tech' (LMT) maakindustrie in Nederland. Die kansen worden door veel beleidsmakers en economen (die zich laten leiden door de Lissabon-agenda, met vooral de nadruk op stimulering van de 'hi-tech' maakindustrie) laag ingeschat en deze studie wil laten zien dat deze beeldvorming correctie behoeft (zie ook de Industriebrief van EZ uit 2008). De studies zijn verricht bij bedrijven in de textielindustrie en de meubelindustrie (volgens de OESO normen 'low tech') alsook de metaalindustrie en de polymeer (rubber/plastic) industrie ('low-mid tech'). De studie concentreert zich op de regio Z.O. Brabant.

Een eerste blik op de statistieken voor de textielindustrie lijkt het eerst genoemde beeld te bevestigen (bijlage 2: 'Ontwikkelingen in de textielindustrie').

Zo daalde de werkgelegenheid in de hele textielsector in Nederland tussen 2004 en 2006 nog steeds en wel van 4.185 naar 3.551 werknemers. Die daling is niet gelijk verdeeld over de subsectoren, want b.v. interieurtextiel en overig textiel groeien, waar loonveredeling, garens, kleding en technisch textiel dalen. Dat komt overeen met het beeld voor Z.O. Brabant, waar tussen 2002 en 2006 de werkgelegenheid in de textiel- en kledingindustrie nog daalt met percentages variërend van 25% tot ruim 30%. Ook in deze regio, met zo'n 250 bedrijven, blijkt het beeld genuanceerd te moeten worden. Zowel qua aantal banen als qua aantal vestigingen zijn er deelsectoren die er niet ongunstig uitspringen. Althans louter op de statistieken afgaande.

Tegen deze achtergrond, stelt dit onderzoek de vraag of er voor deze tak van sport nog voldoende toekomstperspectieven zijn. En wat bedrijven moeten doen om te overleven.

Daartoe is gezocht naar verschillende soorten bedrijven in deze sector die volgens betrokken branche- en werkgeversorganisaties, vakorganisaties en kennisinstituten redelijk tot goed scoren op punten als strategische oriëntatie, productinnovatie, procesinnovatie en sociale innovatie. Daarmee zouden zij – na nadere analyse - kunnen dienen als voorbeeldfunctie voor het behoud van deze sector voor Nederland.

De vijf bedrijven variëren qua achtergrond en grootte. De omvang loopt uiteen van 50 tot boven de 300 personeelsleden, sommige bedrijven hebben eigen – oud – kapitaal, sommige vormen onderdeel van een groot concern, sommigen hebben delen van de productie uitbesteed of verplaatst naar het buitenland, sommige juist niet. De bedrijven die onderzocht zijn, zijn de textielfabrieken Artex, Vlisco, H. van Puijenbroek, Johan van den Acker en Van Oerle Alberton. Van ieder der bedrijven is een casestudie verslag gemaakt, na interviews met – meestal – de directie, managers (product- en procesinnovatie), HRM en OR-leden. De compacte casestudie verslagen zijn

hierna te vinden. Zij volgen de onderzoekslijn: strategische keuzes en ‘triggers’ voor innovaties, product- en procesinnovaties en ‘sociale innovatie’.

Bij de onderzochte bedrijven blijkt er een stevige relatie te zijn tussen strategische oriëntaties en heroriëntaties, de product- en procesinnovaties en hiervoor benodigde sociale innovaties. Onder sociale innovatie volgen we hier de indeling van het NCSI /Volberda e.a. voor ‘sociale innovatie’: a) dynamisch managen (ondernemerschap/visionair leiderschap, absorptievermogen, samenwerking en integratie), b) flexibel organiseren (hoge interne verandersnelheid, optimaliseren zelforganisatie, balans tussen innovatie en efficiency) en c) slimmer werken (talentontwikkeling, management expertise, beloning op basis van teamprestatie).

Strategische keuzes en ‘triggers’ voor innovaties

Alle bedrijven hebben in de afgelopen periode grote uitdagingen gekend.

Het kleinere familiebedrijf voor interieur- en meubeltextiel produceerde teveel voor anderen, raakte een grote klant kwijt, had zelf te weinig contact met de klanten en stoomde op een generatiewisseling af. De kosten voor bulkproductie waren te hoog en men koos er voor om zelf de klant op te zoeken, veel nieuwe collecties te maken en de regie in eigen hand te nemen. Kwaliteit in plaats van kwantiteit, gebaseerd op een prima imago in de branche. Insourcing in plaats van outsourcing, met name het ontwerpen (eigen studio) en de verkoop. Alle intermediairs er tussen uit. Veel concurrenten kozen voor outsourcing van de productie. Noodzaak om kosten te verlagen door productiviteitsstijging, organisatieontwikkeling en opleiding personeel.

Het middelgrote familiebedrijf dat bedrijfskleding vervaardigt, moest, zowel door de recessie (2002-2003) als de toenemende concurrentie uit Azië en de terugloop van ‘klassieke bedrijfskleding’, zich volledig herbezinnen op haar strategie. Uiteindelijk koos men niet voor een ‘kop-staart’ bedrijf (met offshore-outsourcing), maar de focus ging op marktleiderschap in diverse nichemarkten, groei van de omzet en kostenbeheersing. De spinnerij werd gesloten (dus garen inkopen) en een nieuwe weverij opgezet. Verbeterde logistiek, veel aandacht voor ontwikkeling nieuwe producten/innovaties, integratie met een ander bedrijf en derhalve een grote reorganisatie waren noodzakelijk. De stoffen worden in Nederland geweven en veredeld, de kledingproductie zit al jaren in Tunesië en Macedonië (voorheen België).

Het middelgrote bedrijf dat woningtextiel produceert, is al vanaf 1990 dochter van de wereldmarktleider op het gebied van raambekleding. Binnen dat concern vervult zij de rol van R&D centre, maakt zij make or buy beslissingen en fungeert hierbij als spil van alle textielontwikkelingen. Produkt – en procesvernieuwing worden als sleutel gezien naar toekomstig succes. Daarnaast worden, met uitschakeling van alle intermediairs, onder 4 eigen merken gordijn- en meubelstoffen in de top van de markt gedistribueerd. Hoogwaardig design is hier het kenmerk. Het moederbedrijf heeft sinds een aantal jaren een soortgelijk bedrijf in China opgezet en het weven is grotendeels uitbesteed. De

uitdaging voor het Nederlandse deel van het bedrijf is om ‘ontwikkelcentrum’ te blijven en telkens nieuwe producten te ontwikkelen en vervaardigen.

Het grote textielbedrijf vervaardigt kleurrijke geverfde en bedrukte stoffen voor kleding volgens het in huis ontwikkelde batikprocédé. Als onderdeel van een groot concern moet zij haar bijdrage leveren. Die kwam een aantal jaren geleden door Chinese concurrentie onder grote druk te staan. De waxproducten werden gekopieerd, vaak met inferieure druktechnieken, en veel goedkoper. Het bedrijf is overgegaan op een scherpere branding met aan de kleding gelieerde producten. De levenscyclus van de productie wordt alhier verlengd, de commerciële cyclus staat in de kinderschoenen. De kernactiviteit in Nederland is veredelen. Geweven stof wordt ingekocht, kleding in Afrika gefabriceerd. Het bedrijf wil marktleider blijven in de wereldwijde niche-markt van African prints. Het bedrijf heeft gekozen voor kwaliteitsproducten aan de bovenkant van de markt. De verkooporganisatie is versterkt. Jonge mensen vinden de design kant van het bedrijf zeer interessant. Meer collecties per jaar om het de concurrentie moeilijk te maken. Kosten omlaag, productiviteit omhoog, permanente innovaties van product en productieproces is een absolute must.

Het middelgrote textielbedrijf is van oudsher een smalbandweverij en vervaardigt autogordelband en is hoofdzakelijk toeleverancier aan het moederbedrijf uit Zweden dat wereldmarktleider is in de toelevering van alle soorten veiligheidsproducten voor de automotive-sector. De gewenste kwaliteit en permanente kostenreductie-eisen van de automotive inkopers spelen een belangrijke rol. De hoofdstrategie wordt bepaald door het moederconcern en is sterk gericht op technologisch leiderschap, permanente vernieuwing, grote flexibiliteit en hoge kwaliteit. De vestiging in Nederland heeft in het segment autogordels binnen het concern concurrentie van bedrijven in o.a. China, Roemenië en Turkije. De bulkproductie (criels weven) is recent verplaatst naar Roemenië, Nederland behoudt de productie van het ‘scheren met kettingbomen’. Tevens is het ontwikkelcentrum binnen de divisie ‘autogordels’. De organisatie tracht men flexibeler te maken. De personeelsomvang is afgenomen, de kwaliteit tracht men te verhogen.

Samengevat:

- Alle bedrijven hebben zich strategische moeten heroriënteren op product/markt, met grote aandacht voor de klant, design, mode, marketing, branding
- Zowel globale als inter-company concurrentie het hoofd bieden: hoge kwaliteit en toegevoegde waarde
- Positie in de keten vaak heroverwogen, delen productie uitbesteed/verplaatst
- Versterking van marketing/verkoop alsook ontwikkelcentra/functie
- Verplaatsingsdruk spinnen hoog, weven gemiddeld, veredelen laag
- Kostenreductie door productiviteitsverhoging, flexibele organisatie
- Versterking van HRM: organisatieontwikkeling en competentiebevordering

Productinnovatie

De grote lijnen van de productinnovatie bij de overlevers in deze sector zijn als volgt te omschrijven.

Op de eerste plaats is de sector modegevoelig en derhalve is er een permanent proces van vernieuwing, nieuwe collecties, designtrends volgen, marketing en verkoop. Daarbij zijn een aantal trends zichtbaar bij de onderzochte bedrijven. Deels om de concurrentie van het lijf te houden, produceert men steeds minder bulk en meer rechtstreeks voor de klant; klantcontact en gevoel voor de marktontwikkelingen zijn steeds belangrijker. Men komt vaker per jaar met nieuwe collecties en producten (projecten) uit en de series of batches voor de productie worden navenant kleiner. Het proces wordt steeds meer klantorder gestuurd. En in overleg met klanten worden proeven gedaan (kleur, nieuw soort stof) of proefseries gemaakt. Deze ontwikkelingen hebben vergaande gevolgen voor het productieproces, dat veel vaker en sneller omgesteld moet worden, kortom flexibeler moet zijn. Een enkel bedrijf tracht zijn 'brand' zo scherp neer te zetten, dat ze geheel andere producten in dezelfde modelijn (tassen, riemen, schoenen) in de verkoop brengen. Maar (nog) niet zelf produceren.

Een tweede belangrijke ontwikkeling is het gebruik van nieuwe materialen in of behandelingen van bestaande producten of halffabricaten. Zo wordt er steeds meer technisch textiel gebruikt, anti-statische draden in de stof geweven, de stof brandwerend gemaakt, etc.

Technieken in ontwikkeling worden met argusogen gevolgd en zijdelings participeert men in innovatieprocessen. Gedacht moet worden ontwikkelingen op het vlak van intelligente textielstoffen, op terreinen als kleur en licht (interieurtextiel), aanpassing aan temperatuur(kleding), beveiliging en veiligheid, ademen van stof. De brancheorganisatie tracht deze ontwikkeling samen met de (veelal grotere) bedrijven te stimuleren. De meeste bedrijven hebben (grotere of kleinere) afdelingen voor productontwikkeling. Sommige bedrijven ontwikkelen ook echt nieuwe producten b.v. voor de 'functie' van raambekleding (van simpele gordijnen, naar samengestelde producten zoals plisse of facette). Bedrijven die onderdeel vormen van een groter concern zijn vaak het 'ontwikkelcentrum' op hun specifieke gebied en hebben soms een eigen R&D afdeling.

De textiel-kennisinfrastructuur in Nederland is steeds verder achteruit gegaan. TNO-Textiel is 'niet meer wat het geweest is' en de HBO-opleidingen Textiel zijn goeddeels opgeheven of ondergebracht bij de mode- en designopleidingen. Veel kennis wordt 'gehaald' in het buitenland (Belgie (Centex), Noord-Frankrijk, Beieren (Denkendorf), etc) en bij fabrikanten van machines. Van belang is innoverende technologie uit high tech clusters b.v. bij Philips Licht. Modint doet samen met textielbedrijven onderzoek naar nieuwe technieken en het stimuleren van technische innovaties. In deze research werkgroep richt men zich met name op de mogelijkheden die er liggen op de volgende terreinen: duurzame producten en processen (sustainability), dynamisch textiel, nano- en plasmacoatings, UV-bescherming textiel, smart textiles en inkjet printing.

De kern van de productie in Nederland is weven en veredelen, verwerken. Spinnen is steeds meer uitbesteed, weven ten dele. Het uitbesteden van spinnen is mede veroorzaakt

door de behoefte aan veel meer soorten en veelzijdiger garens. Dat is werk voor specialisten en wordt nu ingekocht. Het vervaardigen van kleding van de hier gefabriceerde textielstoffen is veelal al lang geleden geoffshored.

Samengevat:

- Sterkere marktorientatie, klantgerichtheid, nadruk op kwaliteit
- Mode en design van steeds groter belang
- Toepassing van nieuwe materialen en bewerkingen van stoffen

Procesinnovatie

Een van de belangrijkste effecten van de strategische heroriëntaties (o.a. klantgerichtheid) en productinnovaties is dat het productieproces efficiënter en flexibeler moet worden. Snellere doorlooptijden, kleinere series, kortere runs, kortere omsteltijden en kwaliteit.

Om deze doelstellingen te bereiken wordt een heel arsenaal aan technieken gehanteerd. Productieprocessen worden voor zover nodig beter in kaart gebracht, alsook de werkprocessen (middels arbeidsanalyses b.v. met behulp van de SMED methode). Middels diverse technieken wordt er aan productieprocessen meer gemeten en geregistreerd: SPC, FMEA, PDCA, 6 Sigma, Muda, TPM, TQM, 5S, etc. De planning en kwaliteits- en procescontrole van productieprocessen worden geautomatiseerd. Indien nodig worden snellere machines aangeschaft b.v. weefmachines, moderne scheerramen, nieuwe zengmachines, nieuwe technieken bij het appreteren, etc. In een enkel bedrijf betekende dit type innovaties en efficiency verbeteringen dat er twee maal zoveel geproduceerd wordt met hetzelfde aantal mensen.

Handmatige besturing van installaties en machines is vervangen door automatische procescontrole.

In een aantal gevallen konden, met name bij de veredeling een aantal processtappen gecombineerd of geëlimineerd worden.

In sommige gevallen werden activiteiten uitbesteed (met name spinnen en al eerder confectie) of verplaatst. De interne en externe logistiek aangepast, soms concentratie van de productie.

Meer en meer komt er aandacht voor de toepassing van innovatieve productie technieken b.v. inktjet printen versus bedrukken.

En bij het schoonmaken van machines (van verfresten) wordt in toenemende mate ice-cleaning als techniek toegepast.

Samengevat:

- Toenemende automatisering en mechanisering in productie en besturing
- Toepassing van nieuwe productietechnieken
- Efficiencyverbeteringen en procesbeheersing

Sociale innovatie

In de inleiding is aangegeven dat het kapstokbegrip ‘sociale innovatie’ volgens het NCSI bestaat uit drie elementen: dynamisch managen, flexibel organiseren en slimmer werken.

Uit de cases en de samenvattingen is duidelijk geworden dat ‘**dynamisch managen**’ de onderzochte bedrijven – die dus nog in Nederland gevestigd zijn – niet ontzegd kan worden. Middels de strategische heroriëntaties en productinnovaties mag duidelijk zijn dat men op punten als ondernemerschap en visionair leiderschap een ruime voldoende haalt. Ook het absorptievermogen is vaak goed ontwikkeld. Men houdt ogen en oren open om innovatieve ontwikkelingen te spotten en toe te passen. De organisatie is vaak versterkt om de klantoriëntatie, product- en procesinnovatie vorm te kunnen geven en uit te voeren. De nadruk op mode, design en klanten trekt ook jongere mensen van ontwerpopleidingen of met een commerciële achtergrond binnen deze sector.

Het tweede element van sociale innovatie is ‘**flexibel organiseren**’, waarbij naar drie aspecten onderscheiden wordt: een hoge interne verandersonnelheid, het optimaliseren van zelforganisatie en een goede balans tussen innovatie en efficiency.

In alle cases wordt al langer of recenter aandacht besteed aan deze drie aspecten. In grote lijnen kan gesteld worden dat er groeiende aandacht is voor organisatieontwikkeling en het veranderen van de oude bedrijfscultuur. In het ene bedrijf gebruikt men de term ‘lean management’, in het volgende APS (veel technieken die in de automotive industrie worden toegepast, waaronder ‘japanse managementsystemen, teamvorming, etc) en een derde spreekt over een ‘integrale organisatie ontwikkeling’ (op basis van de ‘socio-techniek’). Het doel van al die benaderingen is dat de organisatie – steeds meer klantordergestuurd met kortere runs en veel ontwikkelwerk – snel de productie omstelt om klanten snel te kunnen beleveren met een hoge kwaliteit. Daarbij verlangt men steeds meer eigen inbreng van medewerkers, die van oudsher in deze voorheen vaak patriarchaal geleide bedrijven gewend waren ‘opdrachten uit te voeren’. Een cultuuromslag is dus nodig en de organisatie moet op de nieuwe wensen ingericht worden.

Sommige bedrijven zijn pas sinds kort en vaak nog in beperkte mate aan dit proces begonnen, andere bedrijven hebben al forse stappen gezet. Dat proces voltrekt zich vaak niet lineair, maar in stapjes en soms ook een stapje terug na een te grote stap of managementwisseling, etc.

In alle onderzochte bedrijven is het management zich bewust van het belang van de ‘human resource’ in ondernemingen die zich moeten aanpassen aan tal van externe ontwikkelingen. Van globalisering tot vergrijzing. Dat geldt voor alle medewerkers, van procesoperators en wevers tot productiemangers en ontwikkelaars/ontwerpers. Bijna overal tracht men de *bestaande bedrijfsculturen te doorbreken*, stijlen van leidinggeven te veranderen en betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Bij veel bedrijven vinden we ook vormen van organisatieontwikkeling, die buitengewoon interessant zijn. Steeds meer tracht men in teamverband te werken en verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen.

In een – kleiner - bedrijf omschreef men de oude bedrijfscultuur als volgt: organisatie was proces- en professioneel gericht, werknemers vermeden risico's en inspanningen, focus op eigen afdeling en eigen werkzaamheden, het 'management denkt en de medewerker werkt', leidinggeven in de vorm van opdrachten geven, weinig (formeel) overleg. Deze extreme vorm is al langer aan verandering onderhevig, maar geeft toch wel aan hoe de bedrijfscultuur in deze textielsector van oudsher was.

Op alle mogelijke manieren werken de bedrijven aan een wijziging van de bedrijfscultuur met meer resultaatgerichtheid, met aandacht voor bedrijfsprocessen, meer mens- en organisatiegericht, met toch nog wel een sterke professionele inslag en een aanpassing van de stijl van leidinggeven en management, relatieve autonomie voor afdelingen en meer teamvorming met eigen verantwoordelijkheid.

In sommige bedrijven heeft men het lagere management (voormannen) juist versterkt en zijn ze gekozen, bij andere bedrijven worden de taken van ploegbazen meer bij teams gelegd.

In veel bedrijven bestaat de behoefte al langer om de bedrijfscultuur (soft skills) aan te passen en productieprocessen te optimaliseren (hard skills), soms valt de benaming 'lean management', soms integrale organisatievernieuwing (segmentering en teams), soms heeft het een concernbenaming b.v. APS.

In het kader van 'soft skills' worden dan cursussen gegeven op punten als: afzetten tegen management, eilandjescultuur, communicatie, leren samenwerken, 'zeg wat je denkt', etc. In het kader van de 'hard skills' wordt de hele range van technieken gehanteerd, beginnend met werkplekoptimalisatie (5S: scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en stimuleren) en machineoptimalisatie (b.v. SMED) en verder kwaliteitsbeheersing (6 Sigma, Zero defects), processen in beeld brengen (VSM), verbeterteams en technieken (Kaizen, SGA).

Sommige bedrijven pakken deze benadering 'low budget' aan m.b.v. afstudeerders of oude rotten in het vak, professionals, terwijl sommige bedrijven medewerkers op cursussen sturen of 'in house' laten plaatsvinden. Daarbij worden bureau's ingehuurd, met name als men de financiering extern kan regelen b.v. met ESF subsidie. Stokt de financiering dan lopen deze projecten gevaar in het kader van kostenbeheersing.

De *organisatieontwikkeling* kent verschillende vormen.

In het ene bedrijf (integrale organisatievernieuwing op 'socio-technische leest') past men de productiestructuur aan (in dit geval een opdeling van het productieproces in onderscheidbare segmenten) om vervolgens de organisatie daarmee en daarop te verankeren. Dat is een vrij structurele benadering.

In een ander geval kiest men er voor om op de verschillende niveau's van de organisatie 'teams' in te voeren. Dat doet men 'top down', dus eerst het management team.

Vervolgens de afdelingsteams 'weven' en veredeling', en uiteindelijk wil men teams op werkplekniveau c.q. de ploegen op de afdeling.

Een derde variant is het ontwikkelen van vormen van zelforganisatie, gestimuleerd door taakverbreding en het terugbrengen van het aantal hiërarchische niveaus. Met name de positie van ploegbazen staat daarbij onder druk.

In alle bedrijven zijn de afdelingen die zich focussen op nieuwe collecties, mode/design, nieuwe producten, versterkt. Veelal met jongere, goed opgeleide mensen.

Ook de functie van HRM komt steeds beter uit de verf. Zij richt zich met name steeds meer op competentiebevordering bij medewerkers middels een zgn. F&O cyclus.

Slimmer werken

Onder ‘Slimmer werken’ worden door het NCSI in ieder geval drie aspecten onderscheiden: talentontwikkeling (competentiebevordering), vergroten management expertise en beloningsvormen gebaseerd op teamprestaties. Deze aspecten komen hierna, in iets andere vorm aan de orde.

‘Personeelsvoorziening en opleiding’

Alle onderzochte bedrijven besteden veel aandacht aan personeelsvoorziening en opleidingen, competentiebevordering, etc. De urgentie daarvan is hoog. En daar zijn verschillende redenen voor.

Een algemene tendens is toenemende vergrijzing van het werknemersbestand in de ruime zin van het woord. Het probleem daarbij is een relatief grote (aanstaande) uitstroom van met name vaklieden, zowel in het productieproces als bij afdelingen die zich met product- en procesontwikkeling bezighouden. Deze vaklieden op verschillende niveau’s blijken steeds moeilijker aan te vullen. Daarbij zijn er nog behoorlijke verschillen per bedrijf. Sommige bedrijven ‘weven’ nog en hebben dus ook ‘wevers’ nodig, terwijl de opleidingen voor dit soort textielopleidingen sterk teruggelopen zijn. Het ‘spinnen’ van garen komt in de onderzochte bedrijven niet meer voor, wellicht elders nog, maar dit valt onder dezelfde categorie als weven: gebrek aan vakopleiding. Er is geen instroom van al opgeleide mensen naar de sector. Het ROC ter Aa (Protex) in Helmond tracht daar verandering in aan te brengen in samenwerking met textielbedrijven. Naast de huidige BBL leerlingen (werken al in textielbedrijf), tracht men een BOL variant (dagopleiding plus stage) op te zetten. Het belang hiervan is groot omdat gebrek aan vaklieden een extra reden kan worden om het bedrijf of specifieke activiteiten uit te besteden of te offshoren. De vroegere BETEX opleidingen zijn vervangen door de LIFT-Group, maar ook die gaat ter ziele begin 2009. De commerciële activiteiten gaan naar Modint, de verplichte opleidingen naar Kennis Centrum Handel (en mode).

De activiteit van het ‘veredelen’ kan in nieuwe mensen of opleidingen voorzien door VAPRO A of B (assistent operator of operator), met allerlei cursussen daarbij. Tot op zekere hoogte kan deze opleiding ook geschikt zijn voor operators bij het weven, maar dan zijn uitgebreide cursussen daarnaast nodig.

Een andere weg die gekozen wordt is om de leveranciers van b.v. weefgetouwen de opleidingen te laten verzorgen. Soms –in house -, soms door een 5 weekse opleiding bij de fabrikant in Zwitserland.

Bij meerdere bedrijven werd gesignaleerd, dat de sector steeds professioneler met HRM omgaat. Men heeft een stevige F&O cyclus opgezet (functioneren, beoordelen en ontwikkelen) of is daar mee bezig. Kenmerkend hieraan is dat men het functioneringsgesprek veel resultaatgerichter heeft gemaakt en prestaties beoordeelt,

maar dat ook scherp gekeken wordt naar de noodzakelijke competenties en kennis van de medewerker. Heeft men die niet, dan wordt een ontwikkelingsroute uitgestippeld om het vereiste niveau te halen.

In een enkel bedrijf zijn alle functies van een functiedocument voorzien, met daarin een functieprofiel, een competentieprofiel en een kennisprofiel. Sommige werken in deze richting of gebruiken een wat andere benadering. De hoofdlijn is hetzelfde.

Een belangrijke 'driver' voor deze ontwikkeling is ook dat men bij diverse bedrijven stuurt in de richting van 'werken in teams', 'zelfsturend' en multi-inzetbaarheid, multi tasking, etc.

Deze benadering geldt niet alleen voor productiemedewerkers, maar ook voor midden en hoger management en andere specifieke vakspecialisten.

Al eerder werd aangegeven dat voor afdelingen die zich bezig houden met nieuwe collecties, productinnovaties en procesontwikkeling steeds vaker gezocht wordt naar jonge en goed opgeleide krachten.

Via de mode en design kant van de textielsector stromen jongeren nu in grotere getale in bij de textielbedrijven. De textielsector is weer 'hot' aan het worden. Dat in tegenstelling tot enkele jaren geleden, toen er een grauwsluiertje over de sector hing van sluitende en vertrekkende bedrijven.

Kenmerkend is ook dat men de leiderschapsstijl tracht te veranderen. Management wordt geleerd om de leiderschapsstijl aan te passen aan het type werknemers, waarbij men meer delegeert en overlegt met medewerkers die zeer bekwaam en toegewijd zijn, daarentegen meer instrueert en vertelt of overtuigt bij medewerkers met een geringe bekwaamheid en bereidheid.

Dit hele proces speelt zich af tegen de achtergrond van het feit dat diverse bedrijven eerst bij reorganisaties nogal wat mensen ontslagen hebben en vervolgens weer nieuwe moesten aantrekken.

Samenvatting sociale innovatie:

In lijn en sterke samenhang met, zo niet voorwaarde voor product- en procesinnovaties, zagen we:

- Sterk dynamisch management, met name strategische heroriëntaties
- Organisatie flexibiliseren, aanpassing bedrijfscultuur, leiderschapsstijl
- Competentieontwikkeling in stroomversnelling
- Zoektocht naar nieuwe jonge medewerkers op alle niveau's

Algemene conclusies:

1. De 5 cases laten zien, dat zogenaamde ‘LMT’(‘low en medium tech’) bedrijven in de textielsector, mits voldoende aandacht voor strategieontwikkeling en product- en procesinnovatie in markten met een hoge toegevoegde waarde, succesvol kunnen ondernemen in en vanuit Nederland.
2. Daarbij is het evident dat ‘sociale innovatie’ een cruciale rol speelt. Niet alleen dynamisch managen (zie punt 1), maar ook flexibel organiseren (organisatieontwikkeling, bedrijfscultuur doorbreken, leiderschapstijlen aanpassen) en slimmer werken (competentieontwikkeling en aantrekken van nieuwe jonge medewerkers) zijn van groot belang.
3. De eerste grote handicap voor de toekomst is de teloorgang van de oorspronkelijk uitstekende kennis infrastructuur voor de textielsector. Kennis wordt nu meer gehaald uit het buitenland, bij fabrikanten van machines en bij bedrijven met specifieke technische kennis (met name ‘hi-tech’).
4. De tweede grote handicap is de teloorgang van de opleidingsinfrastructuur (b.v. Betex, LIFT-group, HBO-textiel). Initiatieven van Protex (ROC) en de rol van KC Handel moeten nodig ondersteund worden. Nieuwe vaklieden en technici zijn broodnodig om de nieuwe rol van de ‘ontwikkelcentra’ in de textielbedrijven in Nederland te ondersteunen.
5. Als het niet lukt om deze twee bedreigingen van de huidige textielsector te transformeren in kansen, dan kan dit verder uitbesteden en/of offshoren bevorderen, met verdere negatieve werkgelegenheids-effecten.
6. In het licht van het bovenstaande kunnen sociale partners trachten om met name ‘sociale innovatie’ bij ondernemingen te bevorderen en de ruimte daarvoor, zoals omschreven in de huidige MITT-CAO, te gebruiken.
7. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van diverse subsidies, waaronder innovatievouchers (een klein bedrag dat geschikt is voor een ‘scan’) via de Provincie en ESF-subsidie (een aanmerkelijk bedrag voor een sociaal innovatief project) via het Ministerie van SZW. In het laatste geval is een van de voorwaarden dat werkgever en werknemers beiden het project ondersteunen.

Het onderzoek (desk-research en interviews) is afgerond in augustus 2008.

Casestudie: Johan van den Acker Textielfabriek en ‘sociale innovatie’

Korte bedrijfsbeschrijving:

Johan van de Acker Textielfabriek is een producent van interieurtextiel, met name van gordijn- en meubelstoffen. Het is een middelgroot familiebedrijf met 50 werknemers, dat gespecialiseerd is in weven en veredelen van garengerfde stoffen.

Het bedrijf bestond in 2007 200 jaar en heeft dat op gepaste wijze gevierd. De fabriek stond en staat in Gemert en men is ondanks de bekende ontwikkelingen in de sector niet van plan de productie te verhuizen naar het buitenland. De belangrijkste reden hiervoor is dat men ondanks de torenhoge kosten van productie in Nederland kiest voor flexibiliteit en productontwikkeling in eigen beheer. De onderneming produceert niet meer grotendeels in opdracht, waarbij zoveel mogelijk meters gemaakt moesten worden. Van den Acker ontwerpt steeds meer zelf en maakt onderwijl vier eigen collecties. De kop van een artikelje in het vakblad Texpress over het 200- jarige bestaan geeft de omslag treffend weer: “Van volumeweaver naar collectiefabrikant”.

De productie van geweven doek in 2007 bedroeg 575.000 meter en de hoeveelheid geveerd garen was 190.000 kg.

Vroeger werkte men voornamelijk met katoenen garens, tegenwoordig is dat merendeels polyester, het welbekende Trevira CS. Daarnaast nog katoen en linnen bijmengingen. De ruwe garens komen uit alle delen van de wereld, maar met name uit Egypte, Indonesië, Duitsland, Italië en Spanje.

De collecties worden onder de merknamen Acker, Scala, Puur en John & Henri's op de markt gebracht. De export richt zich op Noordwest Europa, Italië en Spanje. De eerste stappen zijn gezet richting VS en Azië.

Strategische keuzes en ‘triggers’ voor innovaties

Van den Acker is zoals gezegd een oud familiebedrijf. Rond 2002 werd het duidelijk dat het bedrijf een breuk met het verleden moest maken. De textielsector had al enkele moeilijke decennia achter de rug en veel bedrijven hadden inmiddels hun productie verplaatst, geheel of ten dele. Zeker voor bulk-productie lagen de arbeidskosten in vergelijking met echte lage lonen landen veel te hoog. Het produceren voor opdrachtgevers kreeg toen een enorme opdonder, omdat van de een op de andere dag een grote klant (Laura Ashley) er de brui aangaf (van 25% van de omzet naar 1%). Aan de andere kant had en heeft het bedrijf een enorme goodwill in de sector en bij afnemers. Daar kwam nog bij dat een generatiewisseling (of een overname) zich aandiende. De vader van de huidige directeur vroeg hem en zijn broer of men interesse had om het bedrijf voort te zetten. De broer bedankte voor de eer en de huidige directeur (jurist en tot dan werkzaam als studentenadviseur en managementadviseur) waagde de sprong met een bedrijf met veel vakkennis en goodwill, maar met een gedateerd bedrijf in vele betekenissen van het woord. Niet alleen de bedrijfsgebouwen, maar vooral de

marktbenadering zowel als het productieproces, de organisatie en de bedrijfscultuur, alles ademde de sfeer van een textiel fabriek uit de vorige eeuw(en) en het motto rond die tijd was 'overleven'.

Anno 2002 was het dus duidelijk dat de strategie geheel herijkt moest worden. De wijziging van de eigendomsverhoudingen bleven beperkt tot een generatiewisseling en er is niet gezocht naar kapitaal van buiten. Investeringsgroepen werden gedaan met familiekapitaal of met geleend kapitaal.

Sommige kosten zijn relatief laag, zoals grond in eigendom, bedrijfspanden grotendeels of geheel afgeschreven, idem voor een deel van de machinerie, etc. Er hangen geen loden lasten van banken of investeringsgroepen om de nek en de te behalen winsten en rendementen hoeven niet direct torenhoog te zijn.

Ruimte derhalve voor een *strategisch heroriëntatie*, die beschouwd kan worden als een van de vormen van 'sociale innovatie' namelijk 'dynamisch managen' (ondernemerschap-visionair leiderschap en absorptievermogen).

De huidige directeur en het managementteam besloten toen om de *produkt-markt benadering* en de *plaats in keten* te wijzigen. Men ging niet meer voor bulk productie maar koos ervoor om zelf de regie te nemen, zelf klanten op te zoeken, eigen collecties de trekker te laten zijn, met *permanente productinnovatie*. Men verkoos om zelf de kanalen en markten te benaderen. Dat betekende onder andere dat men een 'eigen studio' oprichtte, maar ook dat 'de grossier' er tussenuit gehaald werd. Men wilde zelf het klantencontact en steeds minder produceren voor (bulk)opdrachtgevers (customised). In plaats van outsourcing koos men voor *insourcing*. Van ontwerp via de productie tot verkoop nam men het proces in eigen hand.

De studio houdt zich in principe bezig met 'productontwikkeling'- nieuwe collecties -, een afdeling die bestaat uit een nieuwe ontwerpster met daarnaast een aantal free-lancers. De grossiers functioneerden voorheen als 'editors' en men vond dat men dat zelf ook wel kon. De collecties kennen een conceptmatige benadering b.v. 'landelijk wonen' of 'jong wonen'.

In vijf jaar tijd heeft men de oriëntatie van het bedrijf zo gewijzigd, dat ondertussen 75% van de omzet gehaald wordt op basis van de eigen collecties en nog maar 7% in 2007 voor opdrachtgevers (customised). De rest zijn projecten. Het betekent, dat men rechtstreeks contact heeft met de retail of werkt op projectbasis, met importeurs in 18 landen.

Deze nieuwe marktorientatie betekent ook dat men dichter op de klant zit, dat er meer flexibiliteit geëist wordt, dat de kwaliteit van groot belang is evenals kostenbeheersing.

Grof gezegd impliceert deze strategie tevens een andere werkwijze in de fabriek. Er zijn kleinere series, met meermaals omstellen (omsteltijden moeten dus omlaag), terwijl de service van groter belang wordt.

En niet in de laatste plaats betekent het dat de organisatie en (de kennis) van het personeel een cruciale factor van betekenis wordt, zeker tegen de achtergrond van vergrijzing en de toename van het tekort aan echte vakmensen b.v. wevers.

Procesinnovatie

Het productieproces is in hoofdlijnen betrekkelijk eenvoudig. Garens worden op klossen ingekocht (eventueel omgeklost) en opgeslagen. Daarna worden ze in de ververij op de klos geverfd. En gaan ze weer terug naar hetzelfde ruw/geverfd garenmagazijn. Er is een klein laboratorium, waar men kleuren exact vastlegt en een proefopstelling heeft voor monsters tijdens het ontwerpproces en t.b.v. klanten.

Het geverfde garen wordt vervolgens 'in kettingen op de kettingboom geschoren' in de scheerderij/sterkerij en gaan dan naar de weverij. Sommigen garens op klossen gaan rechtstreeks naar de weverij. Daar vindt het weven plaats op de getouwen. De geweven stoffen vervolgen hun weg naar de afdeling veredelen en finishen. En tot slot gaat het naar de afdeling magazijn gereed product, waar ook de opmaak plaatsvindt.

In de afgelopen jaren is de planning van het productieproces stevig geautomatiseerd, waardoor de doorlooptijden van gemiddeld 8 weken zijn teruggebracht naar 6 weken. Dit jaar hoopt men die doorlooptijd nog verder omlaag te brengen naar 5 weken. Men wil toe naar een situatie waarbij de klant kan meesturen in dit proces. Deze ontwikkeling bespaart menskracht en vergroot de efficiency en het concurrentievermogen.

Vanwege de kleinere series was het van groot belang om de omsteltijden en doorlooptijden op de diverse afdelingen voor diverse machines drastisch terug te brengen.

Na het grondig in kaart brengen van de werkzaamheden middels een 'arbeidsanalyse' in de weverij kon men de omsteltijden terugbrengen van 50 naar 26 uur. En na de aanschaf van enkele nieuwe weefmachines nam de omsteltijd nog verder af.

Een ander genoemd voorbeeld is het 'aandraaien van de ketting (boom)', een activiteit die vroeger 'standaard' 1,5 dag duurde en nu 1,5 uur!

In de afdeling 'finishen' heeft men een oudere textielexpert zeven maanden het productieproces laten analyseren. Zijn voorstellen leidden tot een stevige doorlooptijdverkorting en een reductie van het gebruik van energie en 20% vermindering in het gebruik van gas. Door enkele processtappen te combineren kon het aantal van 4 behandelingen (wassen, drogen, chemicaliën behandeling en drogen) teruggebracht worden naar 3 (nat doek, behandeling met chemicaliën en drogen).

Het gevolg van al deze efficiency verbeteringen is dat men in feite twee maal zoveel produceert met hetzelfde aantal mensen.

De kwaliteit van het product en de werkomgeving is ook een belangrijk aandachtspunt. Zo heeft men automatische stofzuigapparatuur rond de weefgetouwen uit de 'de Ploeg' boedel overgenomen, om stofreductie te bewerkstelligen.

Verder is men een kwaliteitshandboek aan het opstellen en heeft men middels een afstudeerproject een beoordeling laten maken van het productiesysteem, de procescontrole en de procesbesturing.

Sociale innovatie

De strategische heroriëntaties (klant, collecties, eigen studio, kortere levertijden, kwaliteit) en de daarmee samenhangende product- en procesinnovaties (kortere doorlooptijden, kortere omsteltijden, efficiency verbeteringen, uitval terugdringen, sneller nieuwe collecties maken, etc) zijn op zich al een constituerend element van wat omschreven wordt als sociale innovatie nl. *dynamische managen* (met name visionair ondernemerschap en absorptievermogen), *flexibel organiseren* (hoge interne verandersnelheid en efficiency) en *slimmer werken*.

In het navolgende komen vooral de volgende elementen aan bod: wijziging van de organisatiefilosofie en –structuur, verandering van de bedrijfscultuur, intern opleidingsplan, etc).

Onderstaande beschrijvingen zijn ontleend aan een afstudeerverslag van Daan van den Bergh, alsook de interviews met de directeur en de bedrijfsleider.

Zoals al eerder aangegeven is vertoont Van den Acker rond de eeuwwisseling alle kenmerken van een klassieke organisatie, gericht op productie en kostenverlaging, met de Benelux als markt voor eerste klas interieurstoffen.

De bedrijfscultuur van toen kan als volgt worden omschreven: de organisatie was procesgericht, werknemers probeerden risico's en inspanningen te vermijden, de organisatie was werkgericht en de visie was dat de vier directeuren er waren om te denken en de werknemers om te werken; de organisatie was professioneel gericht, de eigen afdeling en werkzaamheden waren belangrijk, de overige afdelingen en organisatie waren van minder belang. Er was sprake van een gesloten en niet al te strakke bedrijfscultuur met een normatieve instelling.

De organisatiestructuur was plat, er was nauwelijks hiërarchie. De onderneming had vijftig werknemers die verantwoording aflegden bij de vier directeuren. Op de productieafdeling werkte iedereen op gelijke voet, de sturing lag volledig bij de vier directeuren. Alle aansturing en communicatie liep via de vier directeuren, er waren geen formele overlegmomenten. 's Ochtends werden de opdrachten gegeven in de fabriek, daarna vertrokken de directeuren naar kantoor. Door weinig controle was er een lage productiviteit.

De huidige situatie laat zich als volgt beschrijven: de textiel fabriek is een klant- en marktbewuste organisatie die kwaliteit en levertijd als prioriteit heeft, met de wereld als markt. De focus ligt op de klant (kwaliteit en korte levertijden) en men onderhoudt intensieve klantrelaties.

De bedrijfscultuur van nu kent meer resultaat gerichtheid, naast aandacht voor bedrijfsprocessen, is meer mensgericht geworden en meer organisatiegericht maar toch is de cultuur nog steeds hoofdzakelijk professioneel, de focus ligt op werk; de cultuur van het proces is open, alhoewel er nog weinig formele overlegmomenten zijn en de

communicatie nog steeds gesloten; de bedrijfscultuur is nog steeds los, regels worden niet altijd nageleefd en werknemers zijn zich niet altijd bewust van de kosten, er heerst een zekere vrijblijvendheid; de cultuur is normatief met nadruk op correct toepassen van procedures.

De organisatiestructuur is gewijzigd: er zijn voormannen op de afdelingen aangesteld en die zijn gekozen uit het bestaande werknemersbestand. De meewerkende voormannen houden toezicht op en sturen de eigen afdeling, zij leggen verantwoording af aan de productiemanager. Dezen op hun beurt houden toezicht op het productieproces en leggen verantwoording af aan de directie. Het management team wordt gevormd door de productiemanager, de financiële manager en de verkoopmanager, onder voorzitterschap van de directeur. Daarnaast is er een aparte 'studio' bijgekomen voor het ontwikkelen van collecties.

Ook de systemen en de managementstijl zijn veranderd.

Het productieproces wordt gepland via een plansysteem. Er is inzicht in het productieproces en de afdelingen hebben vergaande autonomie, in principe (in de praktijk niet altijd haalbaar) hebben zij beslissingsbevoegdheid. Productiemanager houden toezicht. Klachtenafhandeling door een afdeling kwaliteit die de klachten ook archiveert. Er zijn overlegmomenten ingevoerd (productieoverleg), voormanoverleg en kwartaaloverleg.

De stijl van leidinggeven is ook gewijzigd. De huidige directeur heeft een meer 'transformationele leiderschapstijl', de productiemanager is gemotiveerd en taakgericht, de voormannen zijn gekozen en hebben veel vakkennis (maar hebben moeite met hun controlerende taken). De veelal laag opgeleide werknemers hebben veel vakkennis, de productiviteit is gestegen, maar niet iedereen is altijd even gemotiveerd of heeft de juiste mentaliteit of bereidheid om risico's te nemen. Er heerst nog steeds wantrouwen en achterdocht jegens 'het kantoor'.

Het ultieme doel van de directie is om te komen tot een 'zelfdenkende organisatie'. De eerste stappen zijn gezet, maar het is vooral de oude bedrijfscultuur – zoals beschreven – die permanent veranderingsprocessen vertraagt of blokkeert. Het afstudeerverslag meldt dat in feite de strategie met betrekking tot cultuurverandering en de individuele vaardigheden onderbelicht zijn gebleven en dat de communicatie en informatievoorziening naar alle lagen van de bedrijfsbevolking te wensen overlaat. Niet iedereen kent of snapt de missie en de focus.

En het zal duidelijk zijn dat als voorheen van werknemers verwacht werd dat ze 'werken en niet denken', de omslag niet in een paar jaar voltrokken zal zijn.

Het afstudeerverslag sluit af met een aantal suggesties om tot verbetering te komen, waaronder: ondersteuning bij dat veranderingsproces door competentie management (o.a. managementcursus voor voormannen) of het aanstellen van een interim-manager; het uitbreiden van het bedrijfsbureau en het snel vervangen van een (tweede) productiemanager (wiens contract ontbonden is); het maken van een kwaliteitshandboek; het aanpakken van communicatie (bij drukte) en informatievoorziening (organisatieniveau, groepsniveau, individueel niveau); elementen van de oude cultuur aanpakken; etc.

Een apart punt van aandacht van het management is niet alleen de bestaande kennis en vaardigheden verbeteren, maar het organiseren van de 'kennis voor de toekomst'. Er is een intern 'opleidingsplan' uitgewerkt, want het personeelsbestand is 'vergrijzend' (zo werken 6 van de 7 voormannen hier al meer dan 25 jaar) en men heeft jonge mensen nodig die ook nog eens vakkennis moeten hebben. Hier wrekt zich het ondertussen bijna volledig ontbreken van een opleidingsinfrastructuur voor de textielsector. Vroeger kende men de BETEX met vakopleidingen, welke rol is overgenomen door de LIFT group, en ten dele het ROC (Protex met BBL opleiding textiel), een VAPRO opleiding. In advertenties vraagt men dus niet meer om een 'wever', maar naar een 'operator', die vervolgens intern opgeleid moet worden.

Om dat mogelijk te maken zijn uitgebreide Handboeken Praktijkopleiding en Employability (wever, scheerder, etc) gemaakt door de LIFT group (waarin naast vd Acker ook Vlisco, Schellens en Artofil participeren).

Conclusie

Als het bedrijf de genoemde strategische heroriëntatie en de ermee samenhangende product- en procesinnovaties, alsmede sociale innovaties niet had doorgevoerd, dan valt te vrezen dat het bedrijf niet meer had bestaan. Zelfs verplaatsing naar Oost-Europa of ZO Azië had geen oplossing betekend. Momenteel zet het bedrijf expliciet in op de nabijheid van product ontwikkeling en productieproces. Klantgerichtheid, kwaliteit en flexibiliteit zijn de begrippen waar het nu en in de toekomst om zal gaan. Flexibiliteit en korte levertijden in een organisatie en met een productieproces dat kan garanderen maken outsourcing tot een non-item.

Ronduit bedreigend voor de overlevers in deze textielsector is dat de kennis-infrastructuur en de opleidingsinfrastructuur in Nederland zo goed als volledig teloor zijn gegaan. Zie ook het Arbeidsmarktadvies 2007 van de LIFT Group. Het is tien voor twaalf voor deze tak van sport.

Caseverslag: textielfabriek Artex en 'sociale innovatie'

Korte bedrijfsbeschrijving

Artex BV is een middelgroot textielbedrijf (195 werknemers), gevestigd in Aarle-Rixtel, dat zich vooral richt op de woningtextiel: gordijnstoffen, raamdecoratiestoffen, etc. Het is een dochter van Hunter Douglas Europe (HDE), wereldwijd leider op het gebied van raambekleding. Hunter Douglas bestaat uit 170 ondernemingen, waarvan 67 fabrieken en 103 assemblagebedrijven, met marketingorganisaties in meer dan 100 landen en een notering op de aandelenmarkten van Amsterdam en Frankfurt.

Artex is in 1947 opgericht, een familiebedrijf van de van Kimmenade's. In 1970 had het bedrijf op het hoogtepunt ongeveer 450 werknemers in dienst met zusterbedrijven in o.a. Tilburg en Goirle. In 1990 heeft Hunter Douglas het - ondertussen - noodlijdende bedrijf overgenomen van de familie van Kimmenade, die - mede - onder druk gezet was door acties van het personeel. Het bedrijf had toen geen eigen merk, nauwelijks innovatie, de groothandel maakte de dienst uit, etc.

Ondertussen omschrijft Artex zichzelf als een dynamisch bedrijf op het gebied van woningtextiel. De core business is het ontwikkelen en produceren van raamdecoratietextiel o.a. onder de merknamen Luxaflex®, Artelux, Kendix® en De Ploeg®. Artex is een toonaangevend bedrijf in de markt en heeft door een eigen weverij, ververij, drukkerij, plisseerderij, veredeling en decoupage-afdeling een veelzijdig karakter. Artex wil voorop lopen op het gebied van ontwikkeling van innovatieve textiele raambekledingsproducten. Het is het competence-center op dit gebied van HD met een stevige R&D afdeling. Daarnaast is HD eigenaar van een soortgelijk textielbedrijf in China, dat enkele jaren geleden aldaar is gestart. Ook is een aantal jaren geleden een groot deel van het inkooppakket in Turkije weggezet.

Strategische keuzes en 'triggers' voor innovatie

Na overname van het bedrijf door HD is de strategie van Artex volledig veranderd. Men startte met 100 werknemers, waarbij een engelse textielfabriek van HD deels geïntegreerd werd. De overweging van HD was om met de aankoop van Artex meer expertise in huis te krijgen aangezien de verkoop van textiele raambekledingsproducten aanzienlijk begon te groeien ten koste van het voorheen florerende aluminium product, met name horizontale jaloezieën. Specifieke knowhow op gebied van zonweringproducten moet vanaf dat moment nog opgebouwd worden. Artex is het enige textielbedrijf van HDE, het zogenaamde *textile expertcenter*. Inmiddels ontwikkelt en fabriceert men textiel voor met name de productsoorten Lamel, Rolgordijn, Plisséproducten, Vouwgordijn en Facette. Deze productsoorten worden gevoerd door o.a. het merk Luxaflex®, eveneens een onderdeel van HD.

Een andere belangrijke verandering na de overname was de focus op de ontwikkeling van een eigen gordijnmerk i.p.v. de traditionele handel via de grossiers. Artex is begonnen met een eigen collectie gordijnstoffen op de markt onder de merknaam Artelux. In de

loop der jaren zijn daar diverse 'brands', zoals YE!, Kendix en De Ploeg aan toegevoegd. De laatste twee betreffen een bedrijfsovername. Onder de naam Artex worden voorts nog producten voor derden gefabriceerd zoals transferpapier, crush-artikelen, fantasieplissé, coatings en andere projectartikelen.

Artex ontwikkelt en produceert in feite binnen HD halffabrikaten voor diverse zonweringsmerken van eigen en buitenlandse bodem, zoals Luxaflex® en derden, terwijl men gordijn- en meubelstoffen direct naar de markt brengt via de detailhandel. Naast de productie faciliteit van Artex heeft HD ook geïnvesteerd in een grotendeels vergelijkbare productieplant in China. Dit met de gedachte dat de standaard producten op termijn uit de fabriek in China kunnen komen en dat Artex zich kan concentreren op productontwikkeling.

Zeven jaar geleden is de beslissing genomen om de weverij af te bouwen en producten extern in Europa te laten weven. Dit omdat gespecialiseerde weverijen in Europa veel efficiënter ingericht zijn en derhalve goedkoper kunnen weven.

Volgens de OR-leden hebben de Chinezen grote moeite om aan te sluiten met hun technieken bij de industriële technieken van hier. Hun kennis lijkt beperkt b.v. voor een vak als hoofdoperator 'opspanraam'. Artex leidt de operators aldaar op. Daarnaast laat de snelheid te wensen over. Vier jaar geleden zag de OR de Chinese vestiging als bedreigend, nu meer als complementair (met ten dele een eigen markt).

Toch verwacht de directie dat de productie aldaar binnen 5 jaar operationeel zal zijn. Daarom zal Artex als competentie-centrum moeten groeien, want het low-end gedeelte van het assortiment zal op termijn verhuizen.

Deze strategie is kenmerkend voor Hunter Douglas, die zichzelf als een global player ziet, en het strategische beleid niet alleen door Artex laat bepalen, maar in Rotterdam uitgebreide expertise heeft m.b.t. verplaatsingen en uitbestedingen wereldwijd. Een voorlopige conclusie is, dat vanaf het moment dat HD eigenaar en investeerder werd in Artex, een grote strategische heroriëntatie heeft plaatsgevonden met positieve gevolgen voor het voortbestaan van het bedrijf, maar waarmee ook de uitbesteding naar lage lonenlanden een optie werd. De belangrijke vraag is of Artex (in Nederland) haar expertise kan omzetten in nieuwe activiteiten en daarmee kwalitatief betere werkgelegenheid.

Product- en procesinnovatie

Het zal duidelijk zijn dat Artex al haar capaciteit zal moeten inzetten om het textiele centrum van HD te blijven. Daartoe heeft ze interne capaciteit en externe mogelijkheden.

Het bedrijf heeft zelf een Research & Development afdeling met 20 medewerkers, met een technische kant (technologen voor product- en procesontwikkeling en deels laboratorium) en een creatieve kant (hier vindt men de eigen studio en de ontwerpgroep WCP (Window Covering Products)). Ontwerpers en stylistes zijn hier verantwoordelijk voor de nieuwe collecties, in nauw overleg met de afdeling Marketing & Sales voor de dessinkeuze en het ontwerpen van gordijnen.

Als team is men verder verantwoordelijk – naast de nieuwe collecties – voor nieuwe algemene ontwikkelingen (b.v. FR - fire resistant – stoffen of nieuwe druktechnieken) alsook voor specifieke productontwikkelingen (die bij voorkeur patenteerbaar moeten zijn en de eigen productie voeden).

Extern maakt men gebruik van de mogelijkheden van b.v. Philips Licht, TNO, HBO Bedrijfskunde in Enschede, Centex in België, Denkendorf in Duitsland. Het algemene gevoel is, dat de textiel kennisinfrastructuur in Nederland gedeeltelijk opgedroogd is. Ook andere textielbedrijven halen veel kennis uit België en Duitsland. Artex neemt op nationaal niveau deel in de researchwerkgroep van VTN/Modint, die studeert op nieuwe en innovatieve technieken.

Men wil zich dus concentreren op nieuwe producten en nieuwe technieken, met een hoge toegevoegde waarde. Op ‘moeilijke producties’ dus.

Een voorbeeld hiervan is het gepatenteerde produkt Facette®, het enige product dat men nog weeft. Het is een complex product, waarbij twee lagen stof t.o.v. elkaar verschoven kunnen worden. Beide lagen bestaan uit afwisselend een horizontaal reepje stof (b.v. 1 cm) en een reepje zeer opengeweven stof (ook b.v. 1 cm). Door die beide lagen stof t.o.v. elkaar te verschuiven kan men een ‘dichte’ of een half open structuur krijgen. De fysische eigenschappen van het garen veranderen tijdens het productieproces.

De eerste generatie Facette is uitontwikkeld en zit nu in het normale proces van nieuwe ontwerpen, dessins, kleuren, etc. Het assembleren van Facette heeft lange tijd bij Artex plaatsgevonden totdat de kinderziektes eruit waren. Daarna is de inmiddels beproefde methode binnen HD verhuisd naar het centrale assemblagebedrijf van HD in Tsjechië. Het bedrijf richt zich nu op het ontwikkelen van een tweede generatie Facette (2), Derhalve is, ondanks de afbouw van de weverij, toch weer geïnvesteerd in een aantal nieuwe getouwen. Ging het bij het voorgaande om een relatief ‘nieuw product’ (productinnovatie), een andere ontwikkeling is die naar digitaal drukken (procesinnovatie). De ontwikkeling van deze druktechnieken is te vergelijken met de overgang van een conventionele printer (matrix of inktjet) naar een digitale kleurenprinter. Dat kan vooral veel opleveren als er een ‘integrale’ benadering is van digitaal ontwerpen, produceren, finishen en assembleren.

Nanotechnologie en de toepassing daarvan wordt ook gezien als een ontwikkeling met potenties. Met name in de veredeling, het finishen worden allerhande stoffen toegevoegd om bepaalde eigenschappen te krijgen, zoals krimpvrij, kreukvrij, brandwerend, etc. Lichtintensiteit zou ook effect kunnen hebben op meer of minder lichtdoorlatendheid van de stof.

Ook tal van efficiencyverbeteringen worden door gevoerd. Middels de SMED techniek zijn de omsteltijden stevig gereduceerd. En bij de wasmachine werd vroeger alleen gekeken naar de capaciteit, tegenwoordig wordt steeds meer gelet op de milieueffecten en het energie/watergebruik. Het leidt tot ‘waardetoevoeging’ bij de veredeling. MVO en sustainability zijn belangrijker onderdelen van het bedrijfsbeleid geworden.

Nog een voorbeeld van permanente investeringen is het uitbreiden van het machinepark met machines met een grotere breedte dan tot op heden het geval is. Dit om blijvend aan de zich ontwikkelende marktvrage te kunnen voldoen. .

Een stroomdiagram van het productieproces is als bijlage opgenomen, alsook een organisatieschema.

Sociale innovatie

Dynamisch managen is een van de categorieën van ‘sociale innovatie’, waar het voorgaande in de loop der jaren natuurlijk een voorbeeld van is. Strategische heroriëntaties, nadruk op nieuwe producten, nieuwe collecties, nieuwe procestechnieken toepassen, etc. spreken voor zich. Het aanpassingsvermogen en absorptievermogen zijn vergroot en men toont ondernemerschap.

Het voorgaande toont ook dat het bedrijf in transitie is, in een soort overgangsfase waarin enerzijds oude vakkennis nodig is, maar ook geheel nieuwe en waar de organisatiecultuur wel een impuls kan gebruiken, omdat er steeds meer specialistisch werk geleverd moet worden. Oude patronen moeten doorbroken worden, inbreng van de medewerkers wordt niet alleen op prijs gesteld, maar is onontbeerlijk.

Daarnaast moet men ook hier steeds flexibeler op de markt inspelen en gaat men steeds minder ‘bulk’ produceren, waardoor de doorlooptijden en omsteltijden (en dus levertijden) omlaag moeten.

‘Lean management’:

Deze behoefte om bedrijfscultuur (soft skills) aan te passen, alsook de productieprocessen te optimaliseren (hard skills), was al langere tijd evident..

Drie jaar geleden is men begonnen met ‘lean-management’ i.s.m. het opleidingsinstituut Censor. Op de website van Censor (www.censor.nl/trainingen_productie) wordt beschreven waar om draait. “Het inzetten van al uw medewerkers om een proces van continu verbeteren te dragen is de oplossing om sneller, efficiënter en goedkoper te produceren. Hierbij worden de modernste inzichten en technieken gebruikt, waarbij het belangrijkste is om de medewerkers enthousiast te krijgen en houden.” Tijdens de cursus maakt men kennis met een scala aan technieken, zoals: TPM en 6Sigma, verbeterteams en technieken (Kaizen, SGA), processen in beeld krijgen (VSM), machineoptimalisatie (SMED), werkplekoptimalisatie (5S), kwaliteitsbeheersing (6 Sigma, Zero Defects), etc.

In de afgelopen jaren is hier een begin mee gemaakt (sept. 2006 was de start van een ‘pilot’). Volgens de OR ging het daarbij vooral om de ‘soft skills’ (85%) die een mentaliteitsveranderingsproces in gang zette. . Bij de ‘hard skills’ ging het om o.a. processen verbeteren, omsteltijden omlaag, minder afval. Censor heeft dat project begeleid (o.a. met ESF subsidie), op de pilot-afdeling veredeling/finishen (24 medew.), onder de projectnaam ‘Slimmer werken’. Het project was gericht op cultuurverandering op punten als: afzetten tegen management, eilandjescultuur, communicatie, leren samenwerken, ‘zeg wat je denkt’, etc.

Mensen van de vloer werden betrokken b.v. bij ‘proeven’ van operators. Hierbij valt op dat sommige, met name jongere, operators groeien in zo’n nieuwe rol. . Voor de wat

oudere werknemers is er in eerste instantie scepsis “wat krijgen we er – gezien onze leeftijd – voor terug?”

Voorheen was er sprake van een opgelegde planning waarin stond wat er gedaan moest worden. Momenteel wordt de planning zelf gedaan op de werkvloer. De teamleider van de afdeling veredeling is zeer enthousiast, er is meer begrip voor elkaar, men spreekt elkaar beter aan, ploegen worden overgenomen, er zijn ‘kortere runs’ (lijkt inefficiënt voor de afdeling, maar is efficiënter voor het hele bedrijf), omsteltijd omlaag, poetstijd van de pastazuiger omlaag. Kortom de werksfeer is verbeterd en daarbij is er weinig verschil tussen de twee ploegen.

Een jaar lang zijn er bij elkaar zo’n 22/23 sessies geweest, ongeveer een halve dag per 2 weken.

De ‘hard skills’ die aan de orde zijn geweest, waren gericht op de verbetering van de kwaliteit op basis van de 5S methode (scheiden, schikken, schoonmaken, standaardiseren en stimuleren), in de praktijk samengevat met ‘orde-netheid’ met gereedschap, dockwagen, etc.

Omsteltijden zijn verlaagd na ‘klokken’ (arbeidsanalyse) van de pastamachines.

Doorlooptijden zijn gewijzigd door een andere planning.

Bij de volgende ronde ‘lean management’ komt er meer nadruk te liggen op deze en andere ‘hard skills’ m.b.v. de eerder genoemde technieken en methoden van ‘lean management’.

Die volgende ronde, die dit jaar (2008) gestart is (en nog ESF subsidie ontbeert!) gaat in 4 stappen:

- 1) het management gaat de doelstellingen bepalen en omschrijven van de gewenste veranderingen in de organisatiecultuur
- 2) Sleutelfiguren die ondersteuning moeten geven aan dit ‘lean proces’ (soft skills) krijgen ook een begeleidingstraject en moeten vorm geven aan de hierboven genoemde doelen.
- 3) Sleutelfiguren die het ‘lean proces’ ook moeten ondersteunen vormen een Q-roc team (Quick Response Office Cell) een multifunctioneel team (R&D, Verkoop, Planning, Inkoop, Kwaliteitsdienst en Productie), dat tot taak heeft om de doorlooptijd van orders te verkorten. In feite is dit een afgeleide van de werkcellen die op de vloer populair zijn met daarin meerdere bewerkingen bij elkaar gebracht en een hoge mate van zelfsturing.
- 4) Lean op de productievloer: vanaf januari 2008 zullen er trajecten gaan lopen volgens de BBL principes, zoals die ook in 2006 en 2007 hebben plaatsgevonden. Het begint met ‘soft skills’, maar ook daarna een koppeling naar de ‘hard skills’.

‘Opleidingsbeleid’

Aan het voorgaande zit een heel opleidingstraject gekoppeld.

Daarvoor zijn twee redenen: a) het complexe productieproces van Artex vereist geschoolde medewerkers die niet eenvoudig beschikbaar zijn op de markt en b) door de groei en hoge instroom van nieuwe, niet textiel geschoolde medewerkers, heeft men te veel ongeschoold, te laag of verkeerd geschoold personeel. Daarom moet een deel van

het personeel om- of bijgeschoold worden om te voldoen aan de missie: “ beste op het gebied van innovatieve raambekledingsproducten”.

Een andere interne aanleiding ligt in de hoge mate van flexibiliteit die men in de organisatie wil a.g.v. snelle doorstroom van productieontwikkelingen, complexiteit van processen. Snel schakelen, multi-inzetbaar, klantgerichtheid. Hieruit volgt hoger opleiden dan strikt op individueel taakniveau nodig zou zijn. Artex wil ook dat medewerkers participeren in de productontwikkeling. Eigenlijk betekent het dat een medewerker licht overgekwalificeerd moet zijn.

Daartoe moet het minimale opleidingsprofiel vastgesteld worden per functiesoort en de ondergrens van algemene textielkennis van de gehele organisatie moet verhoogd worden.

De uitvoering van de opleiding zal hoofdzakelijk intern gebeuren m.b.v. externe instituten zoals het ROC ter Aa in Helmond (Protex – Piet Goorden). Lesmateriaal dat intern op de afdelingen gebruikt gaat worden, wordt deels intern en deels extern (Lift-group, Censor) gemaakt. Vanaf begin 2009 wordt de rol van de Lift-group overgenomen door KC Handel (wettelijke taken) en Modint (commerciële taken).

Dit beleidsplan wordt in een aantal stappen uitgewerkt.

Conclusies

Ook in deze casestudie zien we dat er een hoge mate van samenhang is tussen strategische oriëntaties en heroriëntaties, product- en procesinnovaties en de daarvoor noodzakelijke ‘sociale innovatie’. Dynamisch managen hadden we al genoemd, maar diverse vormen van ‘flexibel organiseren’ (hogere interne verandersnelheid en optimaliseren van zelforganisatie) en ‘slimmer werken’ (o.a. talent-ontwikkeling) worden ook gebruikt. Het zal duidelijk zijn hoe belangrijk de wijziging van de bedrijfscultuur in dit geval is. Interessant is de sterke en vrij directe koppeling (niet vrijblijvend) van ‘soft skills’ en ‘hard skills’.

Ook hier zien we dat de textielkennis-infrastructuur en de opleidingsinfrastructuur in de afgelopen jaren grote klappen heeft gehad en nauwelijks meer in staat is om te bieden wat nu weer nodig is.

Caseverslag: Textielfabrieken H. van Puijenbroek en ‘sociale innovatie’

Bedrijfsbeschrijving

Textielfabrieken H. van Puijenbroek (HVP) - opgericht in 1865 - is een middelgroot bedrijf met de hoofdvestiging in Goirle en verder vestigingen in België, Tunesië en Macedonië. Het bedrijf vervaardigt al 143 jaar bedrijfskleding, vroeger vooral voor het leger en ‘werklui en boeren’ (de overbekende blauwe overall, met later de bodybroek, het werkjasje, de werkbroom, de stofjas en de gevoerde overalls en jassen, zoals het All Season Jack en het zeer bekende Pilot Jack). Tegenwoordig alle soorten werk- en bedrijfskleding met allerlei speciale eisen (reflecterend, brandwerend, anti-statisch, etc.), denk maar aan werknemers in de offshore, brandweerlieden, vuilnismannen, werknemers in de groen-voorziening, de bouw, etc. Meerkleurige imagekleding, waarbij - naast veiligheid - draagcomfort een belangrijk item werd. Anno 2008 willen bedrijven zich onderscheiden van hun concurrenten. Corporate Identity, een eigen herkenbare bedrijfskledingslijn, die de uitstraling van het bedrijf naar buiten moet onderstrepen, is de trend. Textielfabrieken H. van Puijenbroek, marktleider op veel markten, voert op de binnen- en buitenlandse markt een 3-tal merken: HaVePe Bedrijfskleding, Bucofa Company Workwear en Van Puijenbroek Fabrics.

Het onderzoek concentreert zich op de hoofdvestiging in Goirle, alwaar het hoofdkantoor en de productie van doek (afzet: 25% klanten in Oost Europa, Thailand en 75% naar eigen confectie-ateliers) gevestigd zijn. De belangrijkste productieprocessen zijn het weven en het veredelen van het doek. Toen men nog gevestigd was in Tilburg spon men ook nog het garen. Dat wordt tegenwoordig ingekocht. In Goirle staat een zeer recent gebouwde weverij (2004). In Macedonië en Tunesië zitten de confectie-ateliers waar bovengenoemde bedrijfskleding van het doek uit Goirle gemaakt wordt. In Tunesië werken in totaal zo’n 450 mensen (gestart in ’75) en in Macedonië ongeveer 500 mensen (gestart in ’70). Eind jaren ’60 was men met de confectie al naar België verhuisd. In Goirle werken 224 medewerkers, waarvan 142 full time en 82 part-time, grotendeels vrouwen. De Nederlandse en Belgische nationaliteit overheersen (resp. 174 en 32), en er werken ook nog 14 Turkse mensen.

Het bedrijf heeft nogal wat ups en downs gekend in haar rijke geschiedenis. Zo stapte de firma Van Puijenbroek in 1908 over op de stoomweverij, ontslaat 150 handwevers en ontketent zo een ‘textieloorlog’: een vijf maanden durende staking, beëindigd door bemiddeling van priester Alfons Ariëns. In 1930 raakt de klad in de confectie-kleding en komt men in de legerkleding terecht. Tijdens de oorlog heeft men 1.000 werknemers, maar direct na de oorlog nog maar 50. Na de oorlog heeft men het hele proces nog in Nederland, van spinnen tot de confectie, maar in de jaren ’60 en ’70 verdwijnt de confectie naar België en later naar Tunesië en Macedonië. Begin jaren ’90 vallen de legeropdrachten weg (’93 grote dip met reorganisatie) en concentreert men zich volledig op bedrijfskleding, zoals genoemd. Men richt zich vanaf dat moment op de markt, gaat netwerken, etc.

Tot heden is de familie Van Puijenbroek eigenaar van het bedrijf. In de huidige Quote 50 (en sinds 2004) komt de familie niet meer voor, maar in 2000 stond men nog op plaats 26 met een geschat vermogen van 450 miljoen euro. Met belangen van meer dan 30% van de aandelen van de Telegraaf Media Groep (Telegraaf, Spits, Sky Radio, ANP, etc).

Strategische keuzes en ‘triggers’ voor innovatie

De laatste drie jaar draait het bedrijf prima, maar de drie jaar daarvoor werden gekenmerkt door een zeer slechte periode (recessie 2002-2003) met tal van reorganisaties. Adviesbureau Berenschot adviseerde in eerste instantie om de productie te sluiten en louter een handelsfirma te worden, met name op puur economische motieven. De familie van Puijenbroek heeft die optie verworpen en een andere benadering gekozen, waarbij men niet koos voor een ‘kop-staart’ bedrijf, omdat men alle kennis voor een bedrijf in een niche markt in huis heeft. Men heeft, ook op basis van analyses van Berenschot en onder druk van de Gemeente Tilburg die de spinnerij en weverij weg wilde hebben uit het centrum van de stad, besloten tot a) opheffing van de spinnerij, b) verplaatsing/nieuwbouw van een weverij in Goirle (met verbeterde interne logistiek) naast de hoofdvesting (‘veredeling’), c) integratie met Bucofa, een dochter in Budel die daar opgeheven is en d) samenvoeging van de verkoopafdelingen.

De belangrijkste redenen voor het bestaansrecht in Nederland vond men de kennis die in huis was, de service (met name de leverbetrouwbaarheid) en tot slot de prijs (gewoon niet te duur).

Het personeel is niet ongeschonden uit deze saneringen tevoorschijn gekomen. Na de integratie met Bucofa heeft men nog steeds ruim 200 werknemers in dienst, maar er zijn 50/60 arbeidsplaatsen komen te vervallen.

Door de terugloop in de ‘klassieke bedrijfskleding’ was het wel duidelijk dat er permanente aandacht moest komen voor productontwikkeling en procesinnovatie.

De strategie is er op gericht om marktleider in de diverse (niche)markten te blijven en een groei van de omzet te realiseren, de kosten te beheersen. Dat alles tegen de achtergrond van toenemende concurrentie uit Azië (vooral China), een trend die, zeker gezien de lage dollar, zal doorzetten. Het doel van afgelopen jaar was een omzetgroei van 6% en een verdubbeling van het resultaat. De omzetgroei is uitgekomen op 5,3% t.o.v. 2006 en het resultaat is verhoudingsgewijze verbeterd.

Voor 2008 verwacht men een minder hard groeiende economie, terwijl de kosten van grondstoffen en halffabrikaten in 2008 behoorlijk zullen stijgen. Positief voor HVP is dat de eisen die aan bedrijfskleding worden gesteld steeds zwaarder worden en in aantal toenemen. Ook speelt men steeds meer in op MVO-eisen en duurzaamheid.

Het jaar 2007 (en daarvoor) stond in het teken van SKILL, een programma met grote aandacht voor Service, Kwaliteit, Innovatie, Leverbetrouwbaarheid en Lonend. Door het uitvoeren van dit programma heeft men de omzet- en productieverhogingen (in de weverij (7%) en veredeling (9,9%)) weten te realiseren. Extra nadruk wordt in 2008 gelegd op service, leverbetrouwbaarheid en snelle leveringen.

Om snel te kunnen leveren moet men niet alleen aandacht besteden aan de logistiek van inkoop, productie van doek in Nederland en confectie in Macedonië en Tunesië, etc, maar

moet men ook een relatief grote voorraad gereed product aanhouden. Op een omzet van 36 miljoen Euro, houdt men een voorraad aan met een waarde van 12 miljoen Euro.

Productontwikkeling en procesinnovatie

‘Productontwikkeling’

Voor het ontwikkelen van nieuwe producten alsook procesinnovatie heeft HVP zowel een afdeling Productontwikkeling als een afdeling Processen en Technieken. Onder de directie vallen ook nog direct de ‘adviseur’ productontwikkelingen en processen en technieken (Marnix van Puijenbroek), naast marketing en controlling. Daarnaast heeft HVP een stevig verkoopapparaat, eigen winkels, ateliers en een afdeling CAD/CAM (ontwerpen).

Bij de productontwikkeling van bedrijfskleding gaat het met name om het functionele aspect voor de betreffende beroepsgroep (opbergen van mobiele telefoon of gleuf voor ‘duimstok’), met hieraan gekoppeld het gebruik van nieuwe materialen (b.v. het meeweven van een anti-statisch draadje) en - steeds belangrijker – het ontwerpen van modegevoelige ‘image’ bedrijfskleding (vormen, kleuren, dessins).

Doordat men met het verkoop- en marketing apparaat dicht tegen de klant aan zit, krijgt men tijdig informatie over de klantwensen op de gebieden van functionele ontwerpeisen, alsook de ‘modieuze’ ontwerpeisen. Samen met ‘derden’ maakt de ontwerpafdeling van de ‘technische ontwerpen’ beschrijvingen. De CAD/CAM afdeling ontwikkelt de nieuwe modellen en later worden deze ontwerpen m.b.v. de computer omgezet in patronen, die – met hun zo efficiënt mogelijke uitsnedes uit het doek – bepalend zijn voor de productieplanning.

Steeds belangrijker worden echter ontwikkelingen m.b.t. ‘technisch textiel’ c.q. technisch doek, nano-technologie, etc. Nano-technologie kan gebruikt worden voor diverse reacties b.v. Herstellend vermogen, reactie op temperatuur of op licht, isolatie. Men is ook druk bezig met ventilatie c.q. verwarming in bedrijfskleding. Sommige ontwikkelingen hebben betrekking op het garen dat men inkoopt (katoen, polyester, anti-statisch draad, etc). Een van de redenen dat men de spinnerij gesloten heeft, was haar eenzijdigheid. Het was een zgn. open-eind spinnerij, gebaseerd op slechts een techniek (geschikt voor blauwe overalls). Alhoewel men de kwaliteit van de eigen spinnerij soms nog node mist, heeft men tegenwoordig garens nodig die met andere technieken gesponnen zijn (b.v. ringgarens, aramide, filamenten, etc).

De eigenschappen van stoffen worden deels nog in de weverij bepaald, maar vooral ook steeds meer in de veredeling (rek, brandveiligheid, vlamwerend (4 soorten, 4 normen), waterafstotend, ademend, harder of zwaarder doek, ‘appreteren’, etc) door allerlei veelal chemische behandelingen. Zo kunnen met plasmatechnieken tijdelijk de eigenschappen van doek worden gewijzigd waardoor het ‘aanverven’ beter plaatsvindt.

Adviseurs van de directie en medewerkers van de afdelingen PO en P&T hebben over deze ontwikkelingen nauw contact met zowel relevante bedrijven (b.v. Ten Cate), alsook instituten (b.v. TNO Textiel, lezingen). Hiermee houdt men het innovatieve vermogen op peil. VTN/Modint doet op dit moment ook onderzoek naar potentieel nuttige, toe te passen technologieën.

‘Procesinnovatie’

De belangrijkste stappen in het productieproces zijn achtereenvolgens:

- garens inkopen, testen en kettingscheren
- garens sterken
- weverijvoorbereiding en weven (luchtweefgetouwen)
- vezels zengen en afkoken (van sterksel)
- verven (evt. na mesticeren), inbranden en ontwikkelen (hechten)
- appreteren/finishen (nabehandeling i.v.m. brandwerendheid, waterafstotend, etc)

Om van ruwdoek naar gereeddoek te komen zijn minimaal 5 tot maximaal 15 processtappen nodig. Het zal duidelijk zijn dat grote procesinnovaties en efficiencyverbeteringen te verkrijgen zijn door processtappen te elimineren of te combineren. Zeker in de veredeling. In 2007 werd een groot project afgerond, namelijk een gecombineerde scheer- en zengmachine.

De belangrijkste procesinnovaties of efficiencyverbeteringen zijn in de afgelopen jaren geweest:

- uitbesteden van spinnen
- concentratie van weven in Goirle en aanschaf van een modern scheerraam
- aanschaf van nieuwe weefmachines (2002) en ombouwen voor b.v. anti-statisch draad
- nieuwe machines bij het zengen
- aanpassen van het afkoken
- continu upgraden van de verfstraat (besturing gecomputeriseerd en ‘nat verven’)
- nieuwe technieken bij het appreteren

Veel processen zijn ook aangepast voor kortere runs, de procescontrole is geautomatiseerd (LPC’s van Roukema in de veredeling en verder een Movex ERP-systeem, gebruik van Barco in de weverij). Zo moeten er tegenwoordig op een dag wel 4 of 5 kleuren worden aangebracht (i.t.t. vroeger 1 nl blauw) in de juiste volgorde i.v.m. schoonmaken van machines en klanteisen. Omstellen moet sneller, zowel de voorbereiding als het ombouwen. Ook het kwaliteitssysteem (Barco) wordt nu ondersteund door de computer (Qualimaster), Fabric Inspection System.

Sociale innovatie

Uit het voorgaande blijkt dat men ten aanzien van een van de aspecten van ‘sociale innovatie’ het zgn *dynamisch managen* stevig scoort. Ondernemerschap en visionair leiderschap kan de onderneming niet ontzegd worden. Het innovatief vermogen wordt ook redelijk op peil gehouden deels intern, maar ook met gebruikmaking van diverse netwerken. Het absorptievermogen van nieuwe ontwikkelingen is groot alhoewel men zichzelf op een aantal gebieden als ‘volger’ ziet met name van ‘bewezen technieken’.

‘Bedrijfscultuur’

Sinds 2006 werkt het bedrijf met de slogan ‘Let’s work together’, met de bedoeling om, zoals hiervoor al aangegeven, het bedrijf SKILL-proof te maken. SKILL staat voor de volgende speerpunten, die moeten leiden tot een omslag in de ‘bedrijfscultuur’, namelijk permanente aandacht voor Service, Kwaliteit, Innovatie, Leverbetrouwbaarheid en Lonend. Al in 2002/2003 is men begonnen na te denken over een wijziging in de ‘bedrijfscultuur’, die in die tijd nog trekken vertoonde van het vroegere ‘paternalisme’ van het eind van de 20-e eeuw. De slogan ‘Let’s work together’, was zowel extern gericht op en naar klanten, maar intern was hij nog belangrijker. Op alle mogelijke manieren heeft men de mensen er bij proberen te betrekken. Er is een grote ‘kick-off’ meeting geweest in het Willem II stadion, men heeft het personeelsblad De Brug ingezet, er zijn interne cursussen geweest.

Nu heel langzamerhand ook in werkoverleggen en afdelingsplannen aandacht aan SKILL wordt besteed, is de voorzichtige conclusie van PZ dat ‘het’ aanslaat.

Om dit proces echt te ondersteunen wil het management toe naar echt HRM beleid. Vijf jaar geleden is men voorzichtig begonnen met het voeren van functioneringsgesprekken, waarbij zowel het functioneren alsook de vereiste en gewenste competenties en kennis in beeld worden gebracht. Ook hier streeft men naar een zogenaamde F&O cyclus (functioneren en ontwikkelen), zoals we bij Vlisco ook zien. Echter, daar is men een flinke stap verder.

‘Leidinggeven en zelforganisatie’

Al in de eerste gesprekken met directie en een OR-lid bleek dat het bedrijf pogingen onderneemt om een andere manier van leidinggeven te introduceren, waarbij een ‘andere wijze van aansturing’ en ‘zelforganisatie’ begrippen zijn die meermaals vallen. De directie meent dat de stijl van leidinggeven al enigszins gewijzigd is, met name hoger in de organisatie. De volgende stap zou moet zijn om ook lager in de organisatie verantwoordelijkheden te delegeren, tijdig werkbesprekingen te houden, etc. In het geheel speelt mee, dat het hele bedrijf nog klantgerichter moet werken, met nadruk op kwaliteit, levertijden, service. De centrale planning zorgt ondertussen goed voor de coördinatie tussen weven, veredelen en confectie. Met name bij de afdelingen weven en veredelen zou de aansturing aangepast moeten worden, meer people management, met ondersteuning van de ‘informatie systemen’(planning) en een hogere mate van ‘zelforganisatie’. Daarbij is er een flink verschil tussen beide afdelingen, zoals aangegeven door de bedrijfsleiding en PZ.

Bij de ‘veredeling’ is sprake van vergelijkbare machinebediening en volgtijdelijkheid van processen, waardoor het zich leent voor ‘multi-inzetbaarheid’, waarbij men via een puntensysteem kan groeien en meer beloning kan krijgen.

Bij het ‘weven’ daarentegen is er sprake van twee hoofdactiviteiten, weven en getouwstellen. Dat laatste is een vak apart, terwijl voor weven geldt: weven is weven. Doorgroeimogelijkheden zijn beperkt, weefprocessen vinden parallel plaats. Voor weven kiest men derhalve voor vaste werkplekken. Bij de weefvoorbereiding zijn ook mogelijkheden voor flexibele inzet.

Tegelijkertijd doet zich in deze afdelingen het probleem van een achterblijvende kwaliteit van de aansturing voor. Dat geldt vooral voor de ploegbazen (7), die direct onder de bedrijfsleiding 'weven en veredeling' vallen. Allen ouder dan 50 en in principe niet opgeleid voor leidinggeven, laat staan in een veranderde organisatie waar andere vormen van leidinggeven gewenst zijn. Of zelfs andere leiderschapsstijlen per afdeling of werksoort. Zo geeft een ploegbaas 'weven' leiding aan 2 getouwstellers, 1 aanknoper, 2 wevers en een reserve (drieploegendienst). Getouwstellers kennen het hele vak en kunnen dus rouleren, dat geldt niet voor de anderen. Een wever is nog geen aanknoper. Uit 'nood' wordt er al veel geschoven, maar dat zou structureler en soepeler 'zelf georganiseerd' moeten gaan worden, met support van de leiding.

'Personeelsvoorziening en opleiding'

De personeelsvoorziening is, gezien ook de recente geschiedenis, niet direct kwantitatief een probleem, laat staan in de volle breedte, maar selectief (b.v. wevers) en vooral kwalitatief. Klantgerichtheid, sneller omstellen van machines, multi-inzetbaarheid, zelforganisatie, e.d. vergen andere kwaliteiten en of competenties. PZ wil dan ook meer sturen op competenties, zoals hierboven al beschreven via de F&O cyclus. Maar uitgerekend in de afdeling 'weven en veredelen' loopt dat het minst.

Er is een opleidingsplan o.a. voor de weverij. Het tekort aan wevers wil men opvangen door het intern opleiden. Daarbij maakt men nog gebruik van het materiaal van de LIFT-group, die in 2002/2003 spinners hebben opgeleid tot wevers. Verder lijkt de LIFT group op 'sterven na dood' (aldus PZ), hetgeen klopt want die is per begin 2009 opgeheven. De Textielopleiding in Helmond vindt men te ver weg, wellicht komt er een opleiding in Tilburg (ROC 'vakbekwaan textielman'). Voorts is er veel 'on the job' training. Voor b.v. het 'leren getouwstellen' komt Picanol uit België (leverancier van de weefgetouwen) de theorielessen en trainingen geven.

In de breedte wordt veel aandacht besteed aan opleidingen. In 2007 heeft meer dan 50% van de werknemers een opleiding in cursusverband gehad in uiteenlopende richtingen en op verschillende niveaus. Daarnaast de diverse interne opleidingen. Veel aandacht is in dat jaar besteed aan automatiseringscursussen. Verder vaktechnische opleidingen, taalcursussen, individuele opleidingen die persoonlijke ontwikkeling stimuleren, etc.

Conclusies

Een aantal jaren terug heeft het bedrijf besloten om de productie van doek (weven en veredelen) niet te outsourcen naar andere landen, zoals al veel eerder wel gebeurd is met de confectie van 'bedrijfskleding'. Daartegenover heeft men de productie geconcentreerd in Goirle, met een verbeterde interne en externe logistiek, een nieuwe weverij, etc.

Dynamisch management kan het bedrijf niet ontzegd worden, zowel met betrekking tot ondernemerschap als absorptievermogen. Productontwikkeling samen met de klant staat hoog in het vaandel en is in deze niche ook absoluut noodzakelijk.

Flexibel organiseren, de tweede belangrijke categorie van sociale innovatie, is ook van groot belang. Aan procesinnovatie en interne efficiency en verandersnelheid wordt veel

aandacht besteedt, maar het optimaliseren van zelforganisatie staat nog in de kinderschoenen, alhoewel het prioriteit heeft.

Diverse elementen van '*Slimmer werken*' – derde categorie van sociale innovatie – zijn terug te vinden of in ontwikkeling, waaronder competentie ontwikkeling, andere beloningsvormen (rond multi-inzetbaarheid), etc.

Caseverslag: Van Oerle Alberton en 'sociale innovatie'

Bedrijfsbeschrijving

Textielbedrijf Van Oerle Alberton (afgekort VOA) is eind 18^e eeuw opgericht als textielbedrijf Van Oerle te Boxtel en later samengegaan met het Engelse bedrijf Alberton. Van huis uit is het bedrijf gespecialiseerd in het bleken van linnen en het maken van tafellakens, servetten en handdoeken e.d. In de 60' er jaren van de vorige eeuw is men overgestapt op het maken van autogordelband. VOA is onderdeel van het Zweedse concern Autoliv, dat toonaangevend is op het gebied van de ontwikkeling en productie van 'veiligheidssystemen' in auto's. Hierbij moet gedacht worden aan veiligheidsgordels, airbags, stuurwielen en elektronische systemen.

Productievestigingen en technology centers zijn over de hele wereld – strategisch – gespreid. Autoliv heeft momenteel ruim 41.000 werknemers, verspreid over 80 bedrijven in dertig landen wereldwijd. In 2006 produceerde men airbags in 17 landen, veiligheidsgordels zelfs in 24 landen. Men onderscheidt de productgroepen airbags, inflators, airbag cushions, airbag initiators, steering wheels, seatbelts, seatbelt webbing, safety electronics en een groep overig.

VOA is onderdeel van de Van Oerle Alberton Group, een groep bedrijven die gespecialiseerd is in het produceren van veiligheidsgordelband. Vestigingen heeft men, naast Boxtel, in Brazilië, Canada, China en Roemenië. De groep levert het band aan haar klanten (waaronder veel Autoliv-vestigingen) die het band assembleren tot een complete gordel. In Boxtel wordt niet alleen geweven en veredeld, maar het is ook een 'technology center' c.q. 'laboratorium'. Dat geldt overigens ook voor de vestigingen in China en Roemenië. Daarnaast worden in die landen ook de complete veiligheidsgordels geassembleerd, net zoals in Brazilië. Er is geen assemblage in Boxtel.

VOA is een middelgroot bedrijf met momenteel 135 werknemers en ook hier een turbulente geschiedenis. In de jaren '60 van de vorige eeuw is men begonnen met de productie van geweven smalband voor autogordels. In 1986 is er een nieuwe fabriek neergezet met in '90-'91 de bouw van twee nieuwe hallen. Tien jaar later ('00-'01) is er nog een ververij bijgebouwd.

In 2005 werkten er nog 160 mensen toen een reorganisatie werd aangekondigd. De productie was toen 120 miljoen meter band, gefabriceerd volgens twee verschillende productiemethoden. De ene (A) is het weven van 'creels' (rek van klossen met garen) en de andere (B) is het zgn. 'scheren' m.b.v. kettingbomen. De bulk wordt gefabriceerd volgens methode A en is verplaatst naar Brasov in Roemenië. De meer specialistische producten (methode B) zijn in Boxtel gebleven en daar produceert men ondertussen 90 miljoen meter van. Roemenië haalt nu 70 miljoen meter, samen (160) ruim meer dan de 120 van enkele jaren geleden. Het aantal werknemers in Boxtel is teruggebracht van 160 naar 135, deels door de uitzendkrachten te verminderen, maar ook deels door gedwongen ontslagen.

Strategische keuzes en ‘triggers’ voor innovatie

Als onderdeel van Autoliv wordt het strategische beleid van VOA grotendeels door de moedermaatschappij bepaald. Maar met veel ruimte voor VOA voor kwaliteitsweven en innovatie. Die rol is gezien de recente offshoring van evident belang geworden. Wil Autoliv c.q. VOA haar marktleiderschap handhaven dan is technologisch leiderschap een absolute must. Er wordt geleverd aan alle grote merken in de wereld. Technologische eisen en klantwensen veranderen regelmatig. Hierop moet ingespeeld worden.

Autoliv omschrijft haar strategie als ‘to be vehicle manufacturers’ first-choice supplier’ door: technologische leiderschap, ‘complete system capabilities’, ‘highest-value safety system solutions’, kosten efficiency, excellente kwaliteit, globale aanwezigheid, hoogste niveau van service en ‘engagement’ en toegewijde en gemotiveerde werknemers.

Autoliv heeft op het gebied van technologisch leiderschap een uitgebreide staat van dienst, waar VOA haar bijdrage aan dient te leveren.

Autoliv heeft vele introducties op haar naam staan en heeft op dit moment zo’n 4.500 patenten op het gebied van veiligheidssystemen voor auto’s. In 1956 is men begonnen met de productie van autogordels, in 1980 met de airbag, in 1986 met de oprolbare autogordel, in 1992 de eerste sensor in het stuurwiel, in 2000 introductie telematica, in 2005 een night vision system en voetgangersbescherming en in 2008 de ‘integrated safety electronics’. De Zweedse achtergrond met concerns als Volvo en Saab speelt hier natuurlijk een grote rol bij, immers deze auto’s stonden vanaf den beginne bekend als uiterst veilig met o.a. kreukelzone’s. Momenteel wordt geleverd aan de hele automotive sector.

Beperken we ons even tot de autogordelsystemen, dan begon het hele verhaal met tweepuntsgordels in 1956, drie jaar later de introductie van de driepuntsgordels, oprolbare gordels, etc. Seatbeltsystemen zijn in de loop der jaren ook veel ‘slimmer’ geworden en houden rekening met gewicht, grootte van de passagier, etc. ‘Active seatbelts’ is de nieuwe business. Hier naderen we het terrein van de ‘triggers’ voor innovatie voor VOA. Immers, het geweven smalband van de autogordels is bepaald niet meer hetzelfde als die uit 1956. Het moet tegenwoordig aan allerlei eisen voldoen, waaronder stijfheid en rek, uiteraard sterkte, samenhang met de andere systemen (van oprolbaarheid tot de smart toepassingen), design en mode (b.v. verschillende kleuren of ingeweven merknaam). Dit betekent voor het weefproces (diverse weefprocédés, toepassingen van diverse soorten garens) en de veredeling een permanente innovatie, waarmee duidelijk is wat de rol van de ontwikkelfunctie en het laboratorium bij VOA in Boxtel is.

De ‘global presence’ van Autoliv is in de eerste paragraaf al aan de orde geweest, maar ook dat is een permanent proces. Zo is Australië uit de VOA Group gevallen, terwijl China fors is uitgebreid. De VOA Group bestaat uit vestigingen in Canada (80 werknemers), Roemenië (130), China (180) Brazilië (20) en Boxtel (135).

Kostenefficiency is een ander belangrijk middel om de strategie vorm te geven, want in de automotive sector wordt door de OEM’s permanent een jaarlijkse prijsverlaging

bedongen van 3% of meer. Alleen al vanuit dat oogpunt is voortdurende re-engineering van product en proces noodzakelijk.

We zagen al dat Autoliv en daarmee VOA veel belang hecht aan toegewijde en gemotiveerde werknemers. Alleen al daarvoor heeft Autoliv het APS ontwikkeld, het Autoliv Production System, waarvan het de bedoeling is dat alle vestigingen ter wereld dit systeem invoeren en onderhouden.

Het fundament van APS is 'teamwork', 5S (opruimen, schoonhouden, standaardiseren, zelfdiscipline), normen, eliminatie van Muda (verspilling) en TPM (algeheel productief onderhoud), met als steunpilaren 'just-in-time', 'quality first' en betrokkenheid van werknemers. In een van de volgende paragrafen wordt hier op ingegaan.

'Productontwikkeling'

De productontwikkeling bij VOA wordt in sterke mate beïnvloed door de productontwikkeling van Autoliv. Daar komt nog bij dat 80% van de productie van VOA Boxtel naar andere Autoliv bedrijven gaat die 'seatbelts' assembleren. VOA heeft een eigen afdeling 'engineering', die samenwerkt met de R&D van Autoliv. De kern is, dat Autoliv de nieuwe functies in 'safety systems' ontwikkelt en in samenwerking met VOA de specificaties voor het smalband bepaalt. Momenteel, zo schatten de plant manager en hoofd engineering, zit 80 % van de innovatieve know how van de VOA Group in Boxtel en 4% in Roemenië. Ook daar heeft men een laboratorium en een 'technology center', volgens het Jaarverslag 2006 van Autoliv. Een punt van zorg voor VOA is, dat de toerekening van R&D kosten van Autoliv aan VOA niet te hoog moeten zijn.

VOA Boxtel ziet het als een uitdaging om op dit gebied leidend te zijn (en daarmee de fabriek en de werkgelegenheid voor Boxtel te behouden). Aan de andere kant zijn de bedreigingen groot. De OEM's eisen jaarlijks prijsdalingen van de toeleveranciers, terwijl 60-70% van de kosten bepaald worden door de kosten van polyester garens. Vandaar dat de afdeling Inkoop (Purchasing) een belangrijke rol heeft met een permanente zoektocht naar andere en betere garens tegen een betere prijs.

Een algemene bedreiging is het verdwijnen van de technologische infrastructuur voor textiel-kennis. Die moet steeds verder gehaald worden, met name in Zuid-Duitsland en Noord-Frankrijk. Daarnaast worden een aantal 'experts' in de productie (monteur-wevers) ouder en kan over enkele jaren essentiële kennis verdwijnen.

Hoe gaat het ontwikkelproces in zijn werk? Het begint met een klant b.v. een Franse OEM die gordels bestelt die moeten voldoen aan specifieke veiligheids- en designeisen (b.v. sterkte, rek, kleur of patroon). Van VOA wordt dan een prototype verwacht. VOA heeft een speciale R&D lijn waar geëxperimenteerd kan worden met soorten polyestergarens, diverse manieren van weven, als ook het verven van het geweven smalband (het garen wordt niet geleverd). Het ontwikkelteam bestaat uit een 'engineer ontwikkeling', mensen die het klantcontact onderhouden en een 'monteur-wever'. De rol van de laatste is cruciaal omdat hij aangeeft wat er later in de productie kan en niet kan,

c.q. hoe de productie uitgevoerd moet worden. Zo wordt er o.a. met Jacquard weefgetouwen gewerkt, waarin elke draad apart wordt geweven en monteur-wevers moeten dat proces testen voor een specifiek prototype.

De innovaties van producten zitten in alle elementen van het product en stadia van het proces. De garens (altijd polyester i.v.m. de technische eigenschappen hiervan) zijn van vitaal belang. Inkoop bij garenleveranciers voor wat betreft kwaliteit en prijs is ook altijd in beweging. Bij het innovatieproces wordt aan vier hoofdelementen aandacht besteed: veiligheid, comfort, design en kosten. Hiertussen moet een optimum worden gevonden. Veiligheid betekent niet alleen dat het materiaal sterk moet zijn, maar ook rek moet hebben waardoor botbreuk bij ongelukken voorkomen kan worden. In het materiaal moet dus vertraging zitten. Men gaat ook steeds meer rekening houden met de lichaamsbouw en de verschillen daartussen. Soms kiest men voor dubbelgeweven stof. Bij het verven wordt in principe geïmpregneerd, maar de toekomst zit hem in een combinatie met 'printen' van vignetten en motieven in het band.

In de finishing wordt de stof brandwerend afgewerkt. Ook worden de mogelijkheden van het gebruik van 'fiber-optics' onderzocht.

'Procesinnovatie'

Het productieproces kent de navolgende stadia:

- garens inkopen en testen
- scheren
- weven
- verven en/of
- finishen
- opdraaien en controle

De laatste drie processen bijeen worden ook wel omschreven als 'veredeling'. Procesverbetering heeft permanente aandacht, niet in de laatste plaats vanwege de al gemelde jaarlijkse prijsdaling die door de OEM's verwacht wordt.

Zoals al eerder aangegeven concentreert VOA Boxtel zich sinds kort op het zgn.

'boomweven' en is het weven van 'creels' uitbesteed (offshore outsourcing) aan de Roemeense vestiging van VOA. Het boomweven zelf is verbeterd door aanpassing van de 'boomhouders' en door het in gebruik nemen van een nieuw spanningssysteem.

Bij het 'verven' worden steeds meer batches afgewisseld en ze worden korter, waardoor extra aandacht nodig is voor het schoonmaken. Daartoe is o.a. 'ice-cleaning' geïntroduceerd.

Tevens worden de verfrecepten aangepast en steeds milieuvriendelijker gemaakt.

In de 'finishing' is de controle verbeterd, door de overstap van handmatige controle naar een geautomatiseerd systeem.

Een belangrijke bijdrage wordt geleverd door het gebruik/invoering van APS, Autoliv Production System. Het is een methode, die vorm geeft aan de productie. De HRM manager onderscheidt twee kanten aan APS, a) de kant van de modellen en middelen om het productieproces te optimaliseren en b) de kant van het vergroten van de

betrokkenheid van werknemers. Aan het tweede aspect zal vooral aandacht worden geschonken in de volgende paragraaf over ‘sociale innovatie’, met name waar het gaat om ‘teamwerk’, zelfsturende teams, arbeidsomstandigheden en veiligheid, opleiding, etc. Het APS systeem (met name de modellen en middelen c.q. de harde kant) vertoont veel overeenkomsten met de methoden en technieken in de hele auto-industrie (waar zij toeleverancier van zijn), met een stevige inslag van wat jaren geleden wel het ‘Japanse managementsysteem’ werd genoemd, Kanban, JIT, TQM, etc.

Het fundament van het APS wordt gevormd door 5 elementen: teamwerk, 5S, normen, eliminatie van verspilling (Muda) en TPM (onderhoud). De 5S methode slaat op 5 Japanse woorden voor: opruimen, op orde brengen, schoonmaken en controleren, standaardiseren en zelfdiscipline. De normen slaan op door het bedrijf opgestelde formaliseringen van activiteiten met betrekking tot werk die moeten leiden tot een duidelijk, kernachtig en meetbaar resultaat, zodat afwijkingen tijdig kunnen worden vastgesteld en gecorrigeerd. Het moet leiden tot een permanente efficiency verbetering en het verhogen van de effectiviteit.

Vervolgens moet de eliminatie van 7 vormen van verspilling (Muda) worden gestimuleerd: overproductie, produceren van een gebrekkig product, materiaalverplaatsing, voorraad, overbodige bewerkingen, vertraging/wachten en onnodige activiteiten.

Het laatste fundament vormt TPM (total productive maintenance) gericht op het voorkomen van stilstand van de productie, onder andere door onderhoudsactiviteiten (basisonderhoud) en registraties door het bedienend personeel te laten uitvoeren.

Tot zover de fundamenten van het APS systeem.

Daarbovenop kent men nog drie steunpilaren die het ‘huis opbouwen’: Just In Time (continue stroom,pull systeem, takt-tijd, frequente leveringen, lijnconcepten – SMED omsteltijden analyse); Quality First (kwaliteitsborging, statistische procesbeheersing (SPC), FMEA, PDCA, 6 Sigma, etc) en betrokkenheid van werknemers. De eerste twee spreken min of meer voor zich en de derde bespreken we hierna.

Dit hele systeem leidt tot permanente efficiencyverbeteringen en procesinnovaties. In de organisatie is een APS manager aangesteld die de verdere invoering en verbetering van het APS systeem tot hoofdtaak heeft, in nauwe samenwerking met het lijnmanagement.

Sociale Innovatie

Het voorgaande maakt duidelijk dat het aspect ‘dynamisch management’ van ‘sociale innovatie’ (definitie NCSI) hoog scoort. Er is sprake van goed ‘ondernemerschap’ en ‘visionair leiderschap’. De wijze waarop men het innovatieve vermogen op peil houdt is beschreven, maar het bedrijf moet het steeds meer hebben van het volgen van internationale ontwikkelingen. De nationale kennisinfrastructuur (zowel opleidingen als technologische vernieuwing) is sterk achtergebleven en is een negatieve vestigingsplaats factor geworden.

‘Organisatieverandering en bedrijfscultuur’

Het bedrijf is al een aantal jaren doende om 'teamwerk' op verschillende niveau's in de organisatie van de grond te krijgen. In de periode 2005-2007 heeft men daar ook ESF subsidie voor gekregen. Men heeft gekozen voor een 'top-down' benadering. Daarbij onderscheidt men drie niveau's: het management team (AMC autonomous manufacturing center), de afdelingsteams 'weven' en 'veredeling' (AMG autonomous manufacturing groups) en uiteindelijk de teams op werkplekniveau c.q. de ploegen op de afdeling (AMT Autonomous Manufacturing Teams)).

Op de twee hoogste niveau's draaien de teams ondertussen. In de weverij werkt men nog steeds met een drieploegen systeem met ploegbazen, maar in de 'veredeling' (verven en opmaak) tracht men per ploeg een team op te zetten. Het grote doel is een tweeslag, verhoging van de betrokkenheid van medewerkers en tevens een organisatielaag wegsnijden nl. die van de ploegbazen. Een praktische aanleiding daarbij is dat ploegbazen gemiddeld wat ouder zijn en het bedrijf in de komende jaren gaan verlaten en jongeren op de afdeling een aantal taken kunnen leren en overnemen. Dat vereist natuurlijk een flinke opleidingsinspanning.

Op dit moment heeft men gekozen voor twee teams (parallel), een groep bedieners van machines met de verfmachines aan het eind en een groep bedieners van machines met de inspectie/opdraaien aan het eind.

Een andere optie zou kunnen zijn om de groep machines verven en inspectie te combineren, maar tussen beide afdelingen staat een fysiek obstakel nl. een muur. E.e.a. zou moeten leiden tot een aanpassing van de 'lay-out' van de fabriek, alvorens te kunnen overgaan op een andere 'team samenstelling'. Een bijkomend en niet onbelangrijk probleem is dat de bedieners van de verfmachines toch wel gezien moeten worden als specialisten, wier taken niet eenvoudig over te nemen of te rouleren zijn.

Een oud-lid van de OR omschrijft het 'teamwerk' van de ploeg op de afdeling als uit de praktijk gegroeid. "Omdat er bijna altijd iemand te weinig is moet er veel geholpen worden en wordt men steeds meer 'all round'. De productie draait daarbij op de 'vakmensen', die de rest meetrekken."

Het voorgaande impliceert een stevige omslag in de bedrijfscultuur. De betrokkenheid van werknemers hoopt men door het werken in teams verder te vergroten, naast het andere instrumentarium dat men uit het APS systeem mede hiervoor gebruikt.

'Personeelsvoorziening en opleiding'

Van Oerle Alberton hanteert de Autoliv Operational Performance Indicators (OPI's) voor allerlei operationele en indirecte processen in het bedrijf. Ook de personeelsvoorziening wordt scherp getraceerd met een OPI voor personeel. Allereerst geeft men aan wat de target voor de personeelsomvang is, die overigens steeds scherper wordt gesteld (na de reorganisatie van 2005 is de personeelsomvang verder teruggebracht van 160 naar een target in mei 2008 van 128 medewerkers. In de OPI's worden de problemen met de personeelsvoorziening (variërend van training, werving, uitzendkrachten tijdelijk naar huis, motivatiecursus voor werknemers, etc.etc. beschreven) alsook de benodigde 'actie', de planning (datum), de verantwoordelijke, de status en de bereikte resultaten.

In relatie met het voorgaande 'organisatieverandering, bedrijfscultuur en opleiding' en tegen de achtergrond van steeds meer vertrekkende 'oudere' vakmensen, heeft men in samenwerking met de ROC (Protex-Piet Goorden) en de LIFT-group een traject opgezet

om 25 werknemers (veel buitenlanders) op te leiden tot 'assistent operator' (niveau 1). Daarbij is ook veel aandacht besteed aan het goed leren van Nederlands, noodzakelijk voor de communicatie in het algemeen en 'teams' in het bijzonder. Van niveau 1 naar niveau 2 ('operator') stromen er 7 a 8 door is de verwachting. De opleiding bevat een theoretisch deel (garen, verven, chemicaliën, procescontrole, etc) en een verdieping in 'de praktijk' van VOA (b.v. polyester).

Dat de organisatieverandering geen vrijblijvende activiteit is, mag blijken uit het feit dat medio 2007 twee ploegbazen die het bedrijf verlaten, niet vervangen worden. Als 'actie' wordt dan genoemd het verder implementeren van 'teams'. En van recentere datum is een actie van HRM om een workshop te organiseren om de motivatie van personeel te verbeteren. Ook het management van VOA ziet de 'personeelsvoorziening' als een urgent probleem, met name het opleidingsniveau van medewerkers moet omhoog om de ontwikkelingen bij te houden en een R&D functie te behouden.

Conclusie

Het bedrijf is permanent in beweging en als supplier binnen Autoliv en de automotive sector onderhevig aan scherpe eisen op het gebied van kosten, innovaties en kwaliteit. Dynamisch managen en visionair leiderschap – aspecten van 'sociale innovatie'- zijn vereisten. Enkele jaren geleden is nog een deel van de productie ge-offshored naar Roemenië en VOA Boxtel is in permanente competitie met andere delen van Autoliv, alsook concurrent suppliers.

Flexibel organiseren is een belangrijk onderdeel van het APS systeem, zowel de procesinnovatie als de organisatieverandering (werken in teams).

Competentie-ontwikkeling en multi-inzetbaarheid staan hoog op de agenda en vormen onderdeel van de derde categorie van 'sociale innovatie' namelijk 'slimmer werken'.

Caseverslag: textielfabriek Vlisco en ‘sociale innovatie’

Korte bedrijfsbeschrijving

Vlisco is een groot textielbedrijf, gevestigd in Helmond (met iets minder dan 400 vaste werknemers), dat - als onderdeel van Gamma Holding, divisie Comfort & Style, business unit Exotic Fabrics – kleurrijke geverfde en bedrukte stoffen ontwerpt en produceert, gebaseerd op het in eigen huis ontwikkelde batikproces. De hoogwaardige stoffen zijn vooral bestemd voor het top- en middensegment van de West-Afrikaanse markt, waar de business unit al meer dan een eeuw met succes opereert, met uitzondering van de jaren 2003-2004. In 2006 produceerde men 12.7 mln yards (was voorheen 18 mln yards), met een omzet van €62 miljoen, met 388 medewerkers (was een paar jaar daarvoor nog ruim 600). In 2007 vond men de weg verder omhoog, naar bijna 15 mln. yards, met een omzet van €71 miljoen en 472 medewerkers (incl. UK en I). Men verwacht de omzet dit jaar weer richting 18 mln yards te krijgen (op weg naar 20).

De Afrikaanse consument beschouwt met name de Vlisco waxproducten uit Helmond als exclusief, trendsetkend en statusverhogend. De productie van de stoffen vindt plaats op locaties in drie landen, Nederland, Ghana en Ivoorkust. Het totale personeelsbestand van Vlisco was eind 2006 ruim 1.700 werknemers, waarvan dus meer dan 1.300 in Ghana en Ivoorkust. Het personeelsbestand is in een paar jaar sterk teruggelopen omdat men zware concurrentie ondervond van de Chinezen. Sinds vorig jaar heeft men de weg terug omhoog gevonden.

De andere tak van sport in de divisie Comfort & Style, Bekeart Textiles, maakt matrassen en laten we hier buiten beschouwing. De groeiende tak van Gamma Holding is Gamma Technologies (o.a. lopende banden), Gamma Comfort & Style loopt langzaam terug, althans in werknemers aantallen. Beide divisies zijn nu ongeveer even groot.

In zijn totaliteit geeft Gamma Holding werk aan ongeveer 7.000 mensen, waarvan 10% in Nederland en 50% in Europa.

De merknamen waaronder Vlisco verkoopt zijn: Vlisco, Woodin, GTP en Uniwax.

Strategische keuzes en ‘triggers’ voor innovaties

In een visiedocument van Vlisco Helmond (1-e versie 2000 en 2-e versie 2004) stelt men dat men de “winstgevendheid wil waarborgen door het versterken van de positionering van Vlisco Brand en continue kostenverbetering”. Er was weinig verschil tussen de eerste en tweede versie van deze visie. De eerste versie hing ook nauw samen met een tien jaar geleden ingezette reorganisatie, waarbij de organisatie ‘gekanteld is’ (gebaseerd op ‘socio-technische systeembenadering’ en uitgevoerd door adviesbureau Koers), met een opdeling van het productieproces in ‘segmenten’ met een relatief grote autonomie. Waarover later meer, omdat dit proces in 2007 weer een renovatie ondergaat.

In het visiedocument stelt men dat Vlisco een belangrijke speler is op de internationale kledingmarkt, trossettend en leider binnen het segment van de wereldwijde African prints market. Vlisco wil voorwaarts integreren van de stoffen- naar de kledingsmarkt.

Men constateert al dat de financiële positie van Vlisco - weliswaar nog binnen de eisen van Gamma Holding – behoorlijk onder druk staat. De kosten nemen snel toe, waarbij het percentage vaste kosten tot de productieomvang hoog is, dus kwetsbaar voor daling van het aantal yards. Men constateert ook al een enorme toevoer van goedkope wax-producten, waarbij het Vlisco product wordt gekopieerd. Vandaar dat het onderscheidend vermogen van de Vlisco Brand verbeterd moet worden en de kosten gereduceerd.

Vlisco heeft een superieure technologie in huis met prints die een hoge lichteheid paren aan een grote kleurvastheid en scherpte, absoluut een voordeel, maar de productie en haar technologie zitten over de top van de levenscyclus, waardoor de groeimogelijkheden beperkt zijn. Dat geldt niet voor de commercie, die pas aan het begin van de levenscyclus staat. Men gaat vol voor de Vlisco Branding (met een aparte directie, etc.) en tracht de levenscyclus van de productie te verlengen en kosten te drukken.

Sterker nog, de directie wil het imago van Vlisco verder loskoppelen van Wax Hollandais (Dutch Wax) en laten opgaan in Vlisco Brand. Vlisco wordt 'market driven': Vlisco kan verschillende aanvullende producten of accessoires op de markt brengen onder de merknaam Vlisco. De accessoires (schoenen, tassen, riemen, etc) lopen mee naast de core business (wax producten) binnen het marktsegment African Prints voor de Afrikaanse kledingmarkt. Aldus het document.

Het betekent dat de productie van wax producten in Helmond blijft, maar dat nieuwe producten niet automatisch in Helmond geproduceerd zullen worden. Investeringszullen de levenscyclus moeten verhogen. Ook niet wax prints worden primair uitbesteed (de directie meent dat rotatiedruk in de toekomst niet meer aan de financiële criteria zal kunnen voldoen).

De uitvoering van deze strategische herpositionering is aan het begin van deze eeuw al gestart, maar in de praktijk liep men achter op de uitwerking van die strategie toen men in 2004 ingehaald werd door de Chinese concurrentie. Was 2003 nog een goed jaar, begin 2004 rinkelden alle alarmbellen.

De productie moest teruggedraaid worden van 18 naar 12 miljoen yards (voorraden in 2003 veel te hoog opgelopen), de Chinezen maakten niet alleen meer namaak door te drukken, maar ook al – zij het slechte - wax-producten. Het totale aantal werknemers is teruggebracht voor Exotic Fabrics van 3.700 in 2003 naar 1.600 in 2006. De spin- en weef fabrieken in Ghana zijn gesloten. In Helmond is de bezetting teruggebracht in 2004 naar 450 medewerkers (165 mensen met een regeling en contractanten er uit), in 2005 nog eens naar 400 en momenteel zit men op minder dan 380. Maar ook in Ghana en Ivoorkust zijn herstructureeringen doorgevoerd.

Buiten de reorganisaties heeft men de marketing strategie versneld ingevoerd. Met ondersteuning van de OR was de conclusie: 'Vlisco moet een andere weg op': Vlisco moet chiquer, superproduct, topmensen, topprestaties, "branding": 'Fighting the Dragon' noemt men deze nieuwe strategie. Nu wilde men 4 keer per jaar nieuwe collecties, modeshows, commercials en dus is de marketing afdeling 'stevig' uitgebreid. De creatieve en marketing tak is uitgebreid van 2 naar 15 mensen.

Vanaf 2006 gaat het weer beter met de verkoop, maar voor de directie is het de vraag of het ondanks of dankzij de nieuwe marktbenadering is. De directie denkt dat Afrika op dit moment 'booming' is in deze landen, ... juist door de handelsactiviteit met China (olie, grondstoffen, etc). De goeie klassen kunnen zich weer luxe permitteren. De productie is de afgelopen jaren weer gestegen 13-14 miljoen yards en men denkt nu al weer aan een jaarproductie van 17 miljoen yards....Maar ondertussen met een bezetting van ruim 200 mensen minder, waardoor de werkdruk hoog is, ondanks efficiency verbeteringen. Drie ploegendienst (zon-vrij) naar 4 ploegendienst, plus meer weekeinden, etc. De OR was het met de reorganisaties in 2005 minder eens dan met de eerste reorganisatie in 2004. Men heeft te diep gesneden en zit nu met enkele gebakken peren! De bezetting zal dan ook aangepast moeten worden.

Product- en procesinnovatie

Innovatie is dus een belangrijke functie voor Vlisco Helmond. Enerzijds om trendsetend en leidend te blijven in de markt van African Prints en anderzijds om een nieuwe impuls te geven aan de levenscyclus van de productie van Vlisco wax. Maar sinds 2004 geldt nog sterker:

- innovatieactiviteiten moeten direct gerelateerd zijn aan de winstgevendheid van die activiteiten;
- onderscheid maken tussen enerzijds collectievernieuwing en procesverbetering en anderzijds 'de echte' product- en procesinnovatie;
- innovatiebeleid vereist een integrale aanpak van commercie en productie.

De merken heeft men gerepositioneerd. GTP/Uniwax meer naar het lage marktsegment, met naast een klassieke lijn, meer aandacht voor hedendaags. Vlisco hoge marktsegment, klassiek. En Woodin hoge marktsegment, hedendaags. De verkooporganisatie is versterkt.

Productinnovatie lijkt niet een van de sterke kanten. Afgezien van de uitstap naar 'accessoires' naast de wax producten. De basis van de wax-stoffen vormt nog steeds katoen. Die wordt geweven uit China aangevoerd. Een zijstap naar viscose (Aura) is mislukt (2002/2003). Het bleek zeer duur en had andere kleurstoffen en finishing nodig. Ook het inzetten van 'technische textiel' lijkt een niet begane of begaanbare weg. Zijdelings werd een proef met 'zijde' en wax- druk genoemd.

Het productieproces krijgt wel de nodige aandacht, zoals al aangegeven. Echt nieuwe machinerie is voor het laatst aangeschaft in 2002, maar de technische levensduur van de apparatuur is vrij lang. Daarnaast werd en wordt er permanent geïnnoveerd. Waar vroeger rollen met de hand werden bijgesteld, is dat tegenwoordig procesgestuurd.

De inktjet-ontwikkeling volgt men met argusogen en men is bezig met 'beeld-generatoren'.

Er is een kleine innovatieafdeling met een senior projectleider en vier assistenten.

In 2000 heeft Vlisco - ondersteund door organisatieadviesbureau Koers - het productieproces opgedeeld in segmenten, met eigen verantwoordelijkheid en besturing. De zes segmenten zijn:

1. Ruwdoek voorbereiden: zengen/ontsterken, bleken, merceriseren, drogen, impregneren;
2. Voorbewerking/hars: lijmdrukken, fondverven, breken, spoelen, hangdrogen en insmelten;
3. Inpasserij/druk: inpassen 1-e kleur, idem kleur 2, LMM fondverven, kleurhuis;
4. Afwerken/kleuren: ijskleurverven, fixeren 1-e kleur, ontharsen, fixeren 2-e kleur, alizarine vloeien en Java-drukkerij;
5. Finish/opmakerij: impregneren/drogen, kalanderen, fixeren, keuren, etc.
6. Facilitair bedrijf: harsvoorziening, trivoorziening, loogvoorziening, energiebedrijf, afvalwaterverwerking, afvalstoffen afvoer, etc.

In 2007 is men begonnen met een hersegmentering om de 'interne logistiek' en de kwaliteit beter te beheersen. Zo valt LMM fondverven nu onder segment 2 (ipv 3), vallen het 'ijskleuren', 'fixeren 1-e en 2-e kleur' en 'alizarine vloeien' nu onder segment 3 (was 4), is het 'kleurhuis' naar segment 4 evenals het drogen/impregneren, kalanderen en fixeren (afkomstig van segment 5).

Een en ander is nodig omdat de 'loops' in het productieproces belangrijk zijn en om zoveel mogelijk de kwaliteitsregelkringen gesloten te krijgen. Voorts is APS (Advanced Planning System) ingevoerd. Voorheen was de planning onbetrouwbaar, met teveel knelpunten.

Men gaat tevens een inhaalslag plegen, omdat een deel van de basis voor een goede productiebesturing ontbreekt: bedieningsinformatie is verouderd en veel bedrijfsprocessen zijn niet goed in kaart gebracht. Men gaat SQC (Statistical Quality Control) invoeren.

Een andere ontwikkeling, die we ook al bij andere textielbedrijven zagen, is het terugbrengen van de 'run' lengtes, met name voor superwax (minder voor lijmdruk): van 2500 yards, naar 2000 en 1700. Voor sommige collecties zelfs terug van 1200 naar 600 yards. Daardoor worden de omsteltijden een steeds kritischer knelpunt. Via de SMED methode (Single Minute Exchange of Die) – een arbeidsanalyse methode - heeft men de omsteltijden bij een aantal drukmachines met 40% teruggebracht. Hierbij was Blom Consultants betrokken, zo rapporteerde Syntens.

Een van de knelpunten is, dat 'de mensen het moeten doen', terwijl een deel van de oudere ervaren garde met regelingen weggestuurd is (2004) en de nieuwe garde (aangetrokken om de aantrekkelijke productie te bemannen) grotendeels onvoldoende kennis en vaardigheden in huis heeft.

Dit kwalitatieve 'human resource' probleem moet nu opgelost worden, want de productie is qua volume weer aan het groeien naar zelfs 20 miljoen yards.

Sociale innovatie

'Integrale socio-technische organisatieverandering'

Het meest in het oog springend bij Vlisco, is dat men jaren geleden (2000) met assistentie van adviesbureau Koers, een op socio-technische leest gebaseerde organisatieverandering heeft doorgevoerd. Daarbij kijkt men in eerste instantie naar de productiestructuur

(aanpassen ja/nee) en daarna naar de organisatiestructuur. In dit geval heeft men gekozen voor het 'segmenteren' van het productieproces. Die segmenten zijn hiervoor al beschreven: doekvoorbereiding/bleken, voorbereiding/hars, inpasserij/drukken, afwerken/kleuren en finishen/opmakerij (alook een facilitair bedrijf). Elk der segmenten heeft een apart 'team', dat verantwoordelijk is voor het hele proces in het segment (op punten als kosten, kwaliteit, doorlooptijd, etc), alook daarbuiten (andere segmenten aanvoer-doorvoer, voorkomen van sub-optimalisatie, etc). Men zegt ook wel eens, de organisatie is 'gekanteld'. Ondersteunende diensten zijn anders gepositioneerd, management speelt een andere rol. Het 'team' (meestal zelfsturend) bestaat uit een segmentchef, productieiders (per ploeg), 1-e operators en de ploegen. De meest recente organisatieverandering was een wijziging van de segment-indelingen om de interne logistiek (loops) efficiënter te organiseren en kwaliteitsregelkringen te sluiten. Los daarvan is – zoals beschreven – de positie van de commerciële afdeling, marketing, product ontwikkeling en design/dessins binnen de hele organisatie enorm versterkt en uitgebreid.

Ondanks het feit dat men in het bedrijf niet spreekt over zelfsturende taak-teams, is het uitgangspunt van de organisatie dat men de regelcapaciteit en verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie legt. Men heeft de centrale stafafdelingen zoveel mogelijk in of bij de lijn gebracht, 'teams' rond de werkstations gecreëerd, streeft naar 'multi-inzetbaarheid' gebaseerd op een 'F&O (functioneren en ontwikkelen) cyclus en men heeft min of meer een laag uit de organisatie gehaald (nog maar 1 ploegbaas in dagdienst voor drie ploegen).

'bedrijfscultuur en stijl van leidinggeven'

Om alle doelstellingen van de nieuwe strategie (branding en continue kostenbeheersing) te halen moest de 'bedrijfscultuur' verder aangehaald worden, wat het beste tot uiting komt in de nieuwe managementstijl die men steeds verder implementeert: 'situationeel leidinggeven', een resultaatgerichte manier van werken met een 'coachende' werkstijl. In 2007 is de F&O cyclus (functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek en tussentijdse gesprekken) vrijwel in de gehele organisatie ingevoerd. Kenmerkend hiervan is dat men het functioneringsgesprek veel resultaatgerichter heeft gemaakt en prestaties beoordeelt, maar dat ook scherp gekeken wordt naar de noodzakelijke competenties en kennis van de medewerker. Heeft men die niet, dan wordt een ontwikkelingsroute uitgestippeld om het vereiste niveau te halen.

Situationeel leidinggeven impliceert dat de leidinggevende zijn leiderschapstijl flexibel afstemt op het type werknemer (kennis en houding). Men onderscheidt 4 typen van leidinggeven: S1: instrueren/vertellen, S2: overtuigen/verhelderen, S3: overleggen/ondersteunen en S4: delegeren/verzorgen.

De laatste leiderschapstijl past het beste bij een 'ontwikkelingsniveau' van een medewerker die gekenmerkt wordt als 'zeer bekwaam en zeer bereid' (O4), waar leiderschapstijl S1 het beste past bij 'ontwikkelingsniveau' O1: 'niet bekwaam, niet zonder meer bereid'.

Voor alle functies zijn functiedocumenten opgesteld, met daarin een functieprofiel, een competentieprofiel en een kennisprofiel.

‘Personeelsvoorziening/HRM’

In de productieorganisatie wil men op alle niveau’s goed opgeleide (jongere) mensen. Van productie leider (waarvan het kwaliteitsniveau ook omhoog moet) tot productiemedewerkers. Op uitvoerend niveau heeft men het afgelopen twee jaar 70 – 80 nieuwe mensen aangenomen. Men probeert VAPRO A of B opgeleiden te krijgen, zo niet, dan gaan ze een deels intern en deels extern traject in. Het aantal nieuw aangenomen hoogopgeleiden is in de afgelopen jaren groot, in totaal zo’n 50 mensen, waarvan 38 in 2007 voor marketing/sales en creatie. Het doet PZ deugd dat jonge mensen weer in de textiel willen werken.

Eind 2007 had men op een vast personeelsbestand van 395, nog 60 uitzendkrachten en 17 interimkrachten, totaal 472 medewerkers.

Conclusies

Vlisco heeft een strategische heroriëntatie in twee ronden ondergaan, de laatste in 2004 was ‘de noodrem’ en opnieuw vooruit. De strategie ‘Fighting the Dragon’ werd uitgevoerd en tevens had men het geluk van een aantrekkelijke markt voor African prints. Het is de vraag of zonder die aantrekkelijke vraag Vlisco het gered had, ondanks hernieuwd strategisch beleid en innovaties. Hoe het ook zij, ze komen nu wel van pas en vooral de product-ontwikkeling (meer collecties per jaar) maken ook procesinnovaties noodzakelijk, waaronder kortere runs, meer omsteltijden. Dan kan de organisatie niet achterblijven. Het marketing en sales apparaat is sterk uitgebreid, evenals ‘creatie’, met jongere nieuwe mensen. Het innovatieve vermogen voor product-ontwikkeling is sterk gestegen. Naast de ‘branding’ is continue kostenbeheersing nu de tweede pijler voor het succes. Daarmee zijn procesinnovatie en sociale innovatie van groot belang. Alle elementen van ‘sociale innovatie’, dynamisch managen, flexibel organiseren en ‘slimmer werken’ zijn terug te vinden in het beleid.

Dit alles betekent niet dat nieuwe producten per definitie in Helmond of Nederland geproduceerd zullen worden en men zal de levenscyclus van de ‘wax-productie’ permanent moeten verlengen om deze fabricage voor Brabant te behouden. Ook voor dit bedrijf geldt, dat de teloorgang van de opleidings- en kennisinfrastructuur in Nederland en Brabant in het bijzonder grote negatieve bijeffecten heeft. Het voordeel van Vlisco t.o.v. andere textielbedrijven is dat zij alleen veredeld en geen specifieke vakkennis nodig heeft van b.v. het weven.

Bijlage 1: Korte omschrijving project ‘Sociale innovatie in de LMT-maakindustrie’

De casestudies zijn uitgevoerd in het kader van het project “Sociale innovatie in de LMT-maakindustrie”. LMT staat voor “low & medium tech” en is ontleend aan de classificatie van de OECD waarbij de hoeveelheid R&D bepalend is voor de indeling van sectoren in de categorieën high tech, high medium tech, low medium tech en low tech. Zijn de directe uitgaven voor R&D hoger dan 4% van de omzet wordt een sector high tech genoemd (b.v. farmacie), zijn de directe uitgaven voor R&D lager dan 1% dan is het “low tech”.

High tech speelt een belangrijke rol in de Europese, nationale en regionale overheidsprogramma’s waarbij er impliciet van uitgegaan wordt dat hoge uitgaven voor R&D in hoge mate correleren met innovatie. “Low-tech Innovation in the Knowledge Economy” is in deze benadering eigenlijk een onmogelijkheid, maar dat is nou net de titel van een publicatie van het Europese PILOT-project (www.pilot-project.org) dat de mogelijkheden verkent voor innovatie in de LMT-maakindustrie. Centrale conclusies zijn dat:

1. veel innovatie, groei en werkgelegenheid in OECD-landen voortkomt uit de LMT-maakindustrie;
2. innovatiebeleid effectiever is wanneer het gebaseerd is op een beter begrip van de relatie tussen R&D en innovatie;
3. innovatie is gebaseerd op bijzondere configuratie van “resources” en niet alleen van uitstekende R&D;
4. organisatie – vooral kennismanagement en personeelsbeleid – speelt een cruciale rol in het concurrentievermogen en innovatievermogen van LMT-ondernemingen;
5. netwerkrelaties tussen ondernemingen en ondersteunende sociale netwerken zijn van groot en toenemend belang als een “resource” voor ondernemingen;
6. relaties tussen low-tech en high-tech sectoren zijn van zeer groot belang voor de innovatie van de industrie in het algemeen.

In dit project ‘Sociale innovatie in de LMT-maakindustrie’ wordt verkend welke bijdrage ‘sociale innovatie’ kan leveren aan innovatie in de LMT-maakindustrie. Het project wordt uitgevoerd in 4 sectoren: meubel en textiel (low tech) en metaalproducten en kunststof- en rubber (medium low tech). Sociale innovatie is in Nederland inmiddels onderkend als cruciaal voor (technische) innovatie. Ook in de internationale statistieken wordt het belang van organisatorische innovatie steeds meer onderkend (zie bijvoorbeeld de Oslo Manual). Beleidsmakers gaan echter nog vaak uit van R&D statistieken en lineaire innovatiemodellen (zie b.v. Nooteboom in recent WRR-rapport).

Innovatie in LMT-bedrijven (vaak ook MKB, maar niet altijd) is meer gebaseerd op impliciete (praktijk)kennis (tacit knowledge) en ondernemerschap. Innovaties zijn vaak kleine stapjes (incrementele innovatie), maar uiteindelijk van groot belang voor de innovativiteit van de gehele waardeketen.

Het project wordt gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (in het kader van verbeteren ‘Kwaliteit van Arbeidsverhoudingen’), de projectleiding rust bij de FNV i.s.m. werkgeversorganisaties (in casu Modint).

Bijlage 2: Enkele ontwikkelingen in de textielsector

Sectorafbakening

De textielindustrie bestaat uit de vervaardiging van textiel en textielproducten (kleding etc exclusief leer), SBI codes 17 en 18. Zij wordt volgens de ISIC classificatie gerekend tot de low-tech sector.

De hoofdgroepen zijn:

171	bewerken en spinnen van textielvezels
172	weven van textiel
173	textielveredeling
174	vervaardiging van textielwaren (geen kleding)
175	vervaardiging van overige textielproducten (tapijt, garen, touw, vilt etc)
176	vervaardiging van gehaakte en gebreide stoffen
177	vervaardiging van gebreide en gehaakte artikelen
181	vervaardiging van kleding van leer
182	vervaardiging van kleding en –toebehoren

Omvang van de textielsector in Nederland

Kijken we louter naar de textielsector (excl tapijt) dan zijn er in Nederland bij de leden van VTN (Vereniging Textielindustrie Nederland) 3.551 personeelsleden werkzaam in 2006 (4.185 in 2004). Aangenomen mag worden dat de sector groter is dan het ledenbestand bij VTN. De verdeling over sectoren binnen de textiel in 2006/2004 was als volgt:

Technische textiel	(1.338/1.572)
Kleding textiel	(763/939)
Interieurtextiel	(528/513)
Garens	(379/512)
Loonveredeling	(121/234)
Overig textiel	(422/415)

(zie voor verdere informatie de website van VTN: www.textielnet.nl)

Textielsector in Zuidoost Brabant

De totale cijfers (banen) voor textielindustrie (op basis van LISA-bestanden):

	2002	2006	%
17 Vervaardiging van textiel	2.055	1.677	-23,6
18 Vervaardiging kleding,bont	643	433	-32

Deze cijfers geven geen rooskleurig beeld van de sector met een banenverlies van 2.700 naar 2.100, oftewel 600 minder. Afgezien van het conjuncturele effect, zit hier natuurlijk ook het effect van mondiale concurrentie en offshoring. Laten we eens wat dieper in de cijfers en deelsectoren kijken. Het gaat hier immers om een sector met meer dan 250 bedrijven. Dat doen we eveneens op basis van de LISA-bestanden over genoemde jaren.

De meest interessante groepen zijn (naar aantallen en vestigingen):

		Vest. 2006	banen 2006	vest 2002	banen 2002	+/-baan
1711	spin katoen/-vezels	3	76	4	78	- 3%
1715	twijnen zijde/vezels	1	61	1	61	0%
1721	weven katoen	2	127	2	179	-29%
1730	textielveredeling	22	537	22	796	-32%
1740	verv. textielwaren	42	397	57	619	-35%
1751	verv. tapijt	5	100	6	92	+ 9%
1752	verv. garen,touw	2	144	2	102	+41%
1754	verv. textiel overig	19	180	14	198	- 9%
1821	verv. werkkleding	2	61	5	156	-61%
1822	verv. bovenkleding	79	268	90	331	-19%
1824	verv. kleding overig	15	50	18	87	-43%

De categorieën 1711 (spinnen), 1715 (twijnen), 1751 (verv. vloerkleden/tapijt), 1752 (verv. van bindgaren, touw) en 1754 (verv. textiel overig) springen er in positieve zin uit. De rest is er qua werkgelegenheid stevig op achteruit gegaan, soms ook in aantal vestigingen b.v. 1740 (verv. textielwaren), 1821 (verv. werkkleding) en 1822 (verv. van bovenkleding). Soms is er achteruitgang in werkgelegenheid, maar niet of nauwelijks in aantal vestigingen b.v. 1721 (weven van katoen), 1730 (textielveredeling)

Het lijkt er op dat de vervaardiging van eindproducten meer in de probleemzone ligt dan de vervaardiging van halffabrikaten.

We zagen al eerder dat de sector in Zuidoost Brabant ruim 250 bedrijven omvat en bovenstaande selectie omvat bedrijven die substantieel genoemd kunnen worden, maar hoe zit het met de grootteklasse indeling? Welnu, 2006 levert het volgende beeld op.

sbi	1-19	20-49	50-99	100 of meer	(werkzame personen)	omschr.
1711	2		1			spinnen
1715			1			twijnen
1721		1	1			weven
1730	20	1		1		textielvered.
1740	39	2		1		verv. textielw.

1751	2	3		verv. tapijt
1752	1		1	verv. garen
1754	16	3		verv. textielov
1821	1		1	werkkleding
1822	76	2	1	bovenkleding
1824	15			kleding ov.

Drie grote bedrijven met meer dan honderd werknemers, met name in de textielveredeling, vervaardiging van textielwaren en vervaardiging van bindgaren, touw en netten. Een van die grote bedrijven is ongetwijfeld Gamma Holding (ontwikkeling en vervaardiging van producten met technisch textiel als basis) in Helmond (Vlisco en hoofdkantoor; wereldwijd 6.700 werknemers en 425 in Helmond).

Verder 5 bedrijven met meer dan 50 werknemers, 12 bedrijven met meer dan 20 werknemers en meer dan 170 bedrijven die niet meer dan 20 werknemers in dienst hebben.

Slechts 8 bedrijven zijn groter dan 50 werknemers (instellingsgrens OR)

Kortom een dominantie van MKB bedrijven met een aantal grotere spelers. Vergelijkbaar met het beeld van de maakindustrie in Nederland.

Sectorontwikkeling op hoofdlijnen

De branchecluster textiel- en tapijtindustrie wordt in 'Rabobank Cijfers en Trends 2007' als volgt omschreven.

De producten van de textielindustrie zijn heel divers: kleding, technisch textiel, interieurtextiel en loonveredeling. De vervaardiging van standaard- of massa producten is vrijwel verdwenen uit het Nederlandse textielpakket. Fabrikanten bedienen vooral nichemarkten (bijvoorbeeld bedrijfskleding met specifieke brandwerende eigenschappen). De branche is in toenemende mate gericht op het zogenoemde technisch textiel. Dit wordt geleverd aan andere industriële branches die het verder verwerken. Textielfabrikanten halen een belangrijk deel van de omzet uit export.

De Nederlandse tapijtindustrie is de 3-e producent ter wereld (na de VS en België). Door concentratie in de branche, maakt een kleine club van kapitaalintensieve bedrijven de dienst uit in Nederland. Ze zijn vooral geclusterd in Overijssel en Noord Brabant. In Nederland is tapijt de meest gebruikte vloerbedekking, maar de branche moet het vooral hebben van de export (90% van de omzet).

Trends

- globalisering en liberalisering wereldtextielmarkt zet door
- opkomst China e.a. op wereldmarkt niet te stuiten
- samenwerking in keten wordt belangrijker
- concentratie en schaalvergroting in Europese tapijtindustrie

Kansen en bedreigingen

- groot potentieel van het segment technisch textiel; nieuwe toepassingsmogelijkheden; opkomst nanotechnologie van belang voor extra innovaties
- meer invoer textiel door handelsliberalisering
- scherpe concurrentie tapijtindustrie
- kostprijs van grondstoffen hoog

Voor beide segmenten in de branche worden goede vooruitzichten gezien om de concurrentie het hoofd te bieden. Deels door de conjunctuur, deels door innovatieve vermogens, deels door concentratie en schaalvergroting, deels door nichemarkten op te zoeken en daar innovatief te zijn (B2B).

Innovatie in de textielsector

Volgens de ranglijst van 58 sectoren, door het EIM (2005) gerangschikt naar de mate van innovativiteit, scoort de textiel niet al te hoog en noteert plaats 51. Maar dat neemt niet weg dat b.v. het technische textiel zeer hoog scoort (b.v. Gamma Holding, Ten Cate). Op de rangorde van innovatieve toekomstplannen scoort de sector derhalve beduidend hoger namelijk 34-ste, op zijn minst een middenmotor.

Technisch textiel onderscheidt zich van de meer traditionele producten als kleding-, interieur- en huishoudtextiel door de specifieke technische eisen die hieraan gesteld worden. Deze technische eisen komen veelal in nauwe samenspraak met industriële afnemers tot stand. Belangrijke afnemers van technisch textiel zijn: de auto- en vliegtuigindustrie, de defensie-industrie, de sportsector, de weg- en waterbouw, de medische sector, de kabel- en transportbandenindustrie etc.

Met een aandeel van 43% in de totale textielproductie is technisch textiel in ons land sterker vertegenwoordigd dan in andere EU-landen.