

Vredestein: het bedrijf

Hoewel Vredestein al sinds 1909 actief is in vervaardiging van rubberproducten, werd het tegenwoordige Vredestein pas in 1946 opgericht. Sinds die tijd legt Vredestein Banden BV zich toe op de ontwikkeling, productie, marketing, verkoop en distributie van banden voor personenauto's, landbouwmachines en bedrijfsvoertuigen. De fabriek in Enschede was aanvankelijk een Nederlands-Amerikaans samenwerkingsverband tussen Vredestein en BF Goodrich. In de jaren zeventig had het bedrijf zwaar te lijden van de economische recessie en de oliecrisis. Goodrich kondigde aan dat het zich helemaal uit Europa zou terugtrekken. Jaren van onzekerheid volgden, waarin de grote spelers vochten om marktaandeel en -positie. In 1977 maakt de Nederlandse overheid een einde aan de onzekerheid door 51 procent van de aandelen in het concern over te nemen. Dit zou een keerpunt blijken: er werd een nieuwe huisstijl ingevoerd, en kort daarop werden twee nieuwe banden op de markt gebracht die de naam Vredestein een nieuwe impuls gaven. De jaren negentig brachten voor Vredestein een subtiele maar toch ingrijpende verandering. Dankzij de overheidssteun had het bedrijf orde op zaken kunnen stellen, zodat het in 1991 was uitgegroeid tot een bloeiende onderneming met een goed toekomstperspectief. Daarom verwierf een groep investeerders onder de naam Vredestein Investment Consortium (VICO), het recht de overheidsaandelen over te nemen. In 2005 verkocht VICO het bedrijf aan het Russische Amtel.

Om hier als productiebedrijf te overleven, moeten we 'lean' zijn

Om de productie van banden in Nederland rendabel te houden, richt Vredestein zich op de top van de markt. Hoge technologie en goed opgeleide medewerkers geven het bedrijf een concurrerende kracht. Laagwaardiger arbeid wordt uitbesteed aan lagelonenlanden.

"Ons productieapparaat in de Enschedese fabriek is hypermodern. Het is perfect toegesneden op de complexe taak om in één fabriek een enorm breed bandenassortiment te produceren. Banden voor personenwagens, zomer- en winterbanden, vierseizoenen- banden, banden voor bestelwagens, tractoren en andere landbouwapplicaties. We maken het allemaal. Jaarlijks rollen hier maar liefst meer dan vijf miljoen banden uit de fabriek." Aan het woord is Jelle Kramer, directeur productie en techniek bij Vredestein in Enschede. Goed luisteren naar de markt is voor Vredestein – dat in 2005 werd overgenomen door het Russisch bedrijf Amtel – een succesvolle formule gebleken. Kramer: "Dit heeft ons de laatste jaren op een geheel nieuw terrein gebracht, namelijk innovaties op esthetisch gebied. Voor de bandenindustrie is dat nogal revolutionair. Zo kwamen we eind jaren negentig voor het eerst met de Axenta, een band met een opvallende rode of gele bies aan de zijkant voor de modebewuste bestuurder. Deze werd in 1999 gevolgd door de introductie van de baanbrekende Sportrac. Dit is 's werelds eerste band met de signatuur van een topontwerper: het Italiaanse designbureau Giugiaro, ondermeer bekend van ontwerpen als de Alfa Romeo en Aston Martin." Het overweldigende en onmiddellijke succes van de Sportrac heeft Vredestein gesterkt in zijn overtuiging dat de toekomst ligt in banden van superieure

kwaliteit die geheel zijn afgestemd op de eisen van de gebruikers en zich ook in esthetisch opzicht onderscheiden. Kramer: "Kortom; designbanden van hoge kwaliteit voor de top van de markt. Dat is waar we ons hier in Enschede op richten. Deze bedrijfsstrategie maakt dat we als middelgrote bandenproducent ons brood hier goed kunnen verdienen."

Zo plat mogelijk

Om de strategie als middelgrote, onafhankelijke bandenproducent in Nederland goed uit te kunnen voeren, heeft Vredestein gekozen voor een platte organisatievorm. Kramer: "Om als productiebedrijf in Nederland te kunnen overleven, moeten we 'lean' zijn. Ook daar waar het gaat om de managementlagen. En dus hebben we gekozen voor een zo plat mogelijke organisatie. Besluiten kunnen hierdoor bovendien snel en degelijk worden genomen en leiden tot een nog snellere ontwikkeling van nieuwe, originele producten." Daarnaast is kennis en technologie van levensbelang voor deze organisatie. Kramer legt uit: "Research en development vormt de basis voor onze producten. We geven dit vorm door in multidisciplinaire projectteams zeer uiteenlopende projecten aan te pakken. De Materialengroep beschikt over een uitstekend uitgerust chemisch, fysisch en fabriekslaboratorium. Daar verrichten we onderzoek naar alternatieve grondstoffen, mengsels en versterkingsmaterialen zoals rayon, polyester en staalkoord." "De Constructiegroep is verantwoordelijk voor de specificaties en de bouw van prototypes van banden en de uiteindelijke productiespecificaties. En de groep Procestechologie optimaliseert de lopende processen en verricht onderzoek naar mogelijke nieuwe, betere procestechologieën."



Flexpool als kweekvijver

“Daarnaast hebben we natuurlijk de productie-medewerkers in de fabriek. Daar zetten we ook de flexmedewerkers in. En waar we voorheen altijd in drie ploegen werkten en de productie tijdens de weekenden stil lag, zijn we sinds kort overge-

stapt naar een systeem van vijf ploegen. We produceren nu 24 uur per dag, zeven dagen per week.” Dat heeft echter wel de nodige voeten in de aarde gehad. Kramer: “Dat mag je rustig zeggen. We zijn zo’n anderhalf jaar bezig geweest om deze omslag te realiseren. Het probleem is dat daar waar we voorheen eventuele problemen in de weekenden konden oplossen – de productie lag dan immers stil – we deze ruimte nu niet langer hebben. We werken immers voortdurend door. Bovendien maakt het werken met vijf ploegen dat er altijd twee ploegen medewerkers met al hun kennis en ervaring, niet aan het werk zijn.

Dat is hoe je het ook wendt of keert kapitaalvernietiging.” De kwaliteit van de flexwerkers is volgens Kramer nu meer dan ooit belangrijk. “We hebben er dan ook voor gekozen de uitzendkrachten op te leiden. In samenwerking met Randstad Inhouse Services bieden wij hen die willen en kunnen, een driejarige opleiding tot operator aan. Dat zijn er zo’n 160 in totaal. En we zijn behoorlijk streng. Wie niet komt opdagen of zijn huiswerk niet maakt, ligt uit het opleidingstraject.” Voor wie wel de opleiding met succes afrondt, heeft Vredestein een mooi aanbod. “We kijken naar de leerprestaties en hun functioneren op het werk, en op basis daarvan kunnen wij besluiten deze uitzendkrachten een jaarcontract aan te bieden. Vorig jaar waren dat er vijftig. En als na een jaar blijkt dat ze goed hebben gefunctioneerd, bestaat de mogelijkheid dat we ze in vaste dienst nemen. Je zou wat dat betreft kunnen zeggen dat we onze flexpool als kweekvijver gebruiken.”

Fabriek in Rusland

De ambitieuze doelstellingen van de organisatie stellen hoge eisen aan de twaalfhonderd vaste en zo’n 250 flexibele medewerkers. “We willen ons onderscheiden door innovatieve toptechnologie en door trendy te zijn. En dat kan alleen als medewerkers goed zijn opgeleid. Kennis en technologie

zijn immers moeilijk elders te kopiëren. Als je ervoor zorgt dat je dat houdt, kun je ook als productiebedrijf in Nederland goed overleven.” Maar er zijn ook werkzaamheden waarbij het minder aankomt op hoogwaardige kennis en technologie. Kramer: “Dat zijn werkzaamheden die om de hoek komen kijken bij het produceren van de wat lagere kwaliteit banden. Dit soort goedkopere banden laten we dan ook niet in Nederland produceren maar in India, Maleisië, Thailand en India. We hebben daar diverse fabrieken staan en kunnen daar tegen lagere loonkosten produceren.” Op dit moment is Vredestein bovendien druk bezig met het bouwen van een fabriek in Rusland. Kramer: “Dit heeft natuurlijk alles te maken met onze Russische eigenaar Amtel. Een fabriek bouwen in een ander land doe je niet zomaar. Dat kost veel geld en energie.

Maar Rusland is een enorm grote markt die nog heel veel mogelijkheden biedt. We verwachten daar de komende jaren heel wat banden af te zetten. Hier in Enschede kunnen we niet veel meer produceren dan we nu al doen. We zullen dus hoe dan ook moeten uitbreiden. Rusland ligt het meest voor de hand, omdat daar een groot deel van onze verkoopgroei zal plaatsvinden.”

Parel aan hun ketting

Kramer spreekt met veel liefde over het bedrijf. “Ik werk hier al sinds 1970 en ken het bedrijf van binnen en van buiten. Ik weet ook dat wij als geen ander een mooi product leveren. Door creatief te zijn en te blijven hameren op het belang van kennis in de organisatie, zijn wij in Enschede niet makkelijk vervangbaar en kunnen we doorgaan met het ontwikkelen en produceren van vernieuwende banden.” De nieuwe eigenaar Amtel is het daar ongetwijfeld mee eens. Kramer: “Ze kunnen onze technologie goed gebruiken. Amtel is in Rusland namelijk niet echt een A-merk. Hun technologie is minder hoogstaand dan de onze. Met de keuze voor deze eigenaar is de toekomst van de fabriek in Enschede min of meer zeker gesteld. Om die reden ook werden gerenommeerde bandenbedrijven als Michelin, Goodyear en Continental als mogelijke overnemende partijen de deur gewezen. Een fabriek als Vredestein zou door overname van deze bedrijven geen lang leven beschoren zijn. Zij hebben onze technologie niet nodig en de productie zou dan snel zijn overgeplaatst naar lagelonenlanden.” Maar daar is vandaag de dag geen sprake van. Kramer: “Deze overname wordt door Amtel zelf betiteld als een ‘reverse-take-over’. Wij zijn de parel in hun ketting. En dat willen we graag blijven waarmaken.”