

Van koffiezetapparaat tot medische producten

‘Vernieuwing niet alleen een technische kwestie’

Een organisatie die geen stap zet zonder teken van de ondernemer. Dat is uiteindelijk niet bevorderlijk voor de organisatie en evenmin voor de directeur. De eerste wordt afhankelijk van één persoon en de tweede krijgt op een gegeven moment een wel erg zware last te dragen. Corné van Baal van spuitgieterij Appkuns was daar al rap achter. Syntens Innovatiecentrum, hielp hem de organisatie van zijn bedrijf te veranderen. ‘We hebben nu een managementteam.’

Door Gerben Stolk

Als innovatieadviseur van Syntens komt Cees Hogendoorn bij heel wat bedrijven over de vloer. Van Appkuns wist hij al gauw: qua technische innovatie is het daar prima in orde. Dankzij haar machinepark, technieken en medewerkers maakt de onderneming uit Oosterhout hoogwaardige producten, zoals artikelen die niet smelten wanneer ze worden blootgesteld aan hoge temperaturen. De innovatieadviseur raakte ook onder de indruk van de slimme productie van complexe producten in kleine series. Waar in de spuitgieterij vaak nog wordt gedacht in termen van grootschalige en uniforme productie, daar heeft Appkuns

(www.appkuns.nl) de flexibiliteit te variëren per klant en per opdracht. Dat leidt telkens tot specifieke aanpassingen van productiewijze en techniekbeoordeling om maatwerk te krijgen. Maar in organisatorische zin, ja, ondernemer Corné van Baal en de innovatieadviseur waren van mening dat daar wél heel wat was te verbeteren.

Meerdere lagen

Directeur Corné van Baal: ‘In 2009 is mijn vader overleden. Ik ben hem opgevolgd. Mijn vader was jarenlang de directeur en had een prachtig bedrijf neergezet. Toch wist ik: ik wil het anders doen. Met een klein bedrijf wilde ik ook multinationals kunnen bedienen. Mede daarom hebben we in anderhalf jaar tijd de organisatie volledig veranderd. Eerst hadden we een organisatie waarin iedereen achter de directeur aanliep. Toen die er niet meer was, wist bij wijze van spreken niemand wat er moest gebeuren en wat er moest worden gedaan. Nu heeft het bedrijf meer lagen. Er is bijvoorbeeld een managementteam, afdelingen maken actieplannen en medewerkers hebben meer verantwoordelijkheden gekregen en kunnen zelf ideeën opperen. Produceren in het weekend? Normaal gesproken ben ik er niet bij. De verantwoordelijkheid ligt bij het dienstdraaiende team.’

Niet meer centraal

aansturen

Appkuns maakt kunststofproducten door te spuitgieten. Het bedrijf telt negentien medewerkers en onderscheidt zich door complexe, hoogwaardige producten in elkaar te zetten. Koffiezetapparaten bijvoorbeeld. Appkuns richt zich tegenwoordig ook op de medische branche. Disposables van kunststof hebben als voordeel dat ze steriel uit de verpakking komen en na gebruik kunnen worden weggegooid. De onderneming maakt naaldgeleiders van kunststof die van nut zijn bij kijkoperaties en ook apparaten van kunststof die exact berekenen waar in de heupkom een kunstheup moet worden bevestigd. Voorheen waren die apparaten van aluminium. Hogendoorn: ‘Maar het gaat dus niet alleen om techniek. Bij Appkuns was het zaak de technische productie beter en slimmer te organiseren. Er zijn veel opdrachten, er is een hoge werkdruk, dus efficiëntie is van groot belang. Het werd duidelijk dat het bedrijf niet meer centraal moest worden aangestuurd, maar dat bijvoorbeeld de kennis van de medewerkers meer moest worden benut.’

Beter georganiseerd

De innovatieadviseur kwam mede tot dat inzicht na het bedrijf te hebben gekoppeld aan studenten die het keuzevak Creativity for Innovation volgen

aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij kwamen tot de conclusie dat de technische kennis beter — door de hele onderneming heen — moest worden georganiseerd. Hogendoorn: ‘Is er bijvoorbeeld een technisch probleem? Welke oplossing hebben de medewerkers dan in plaats van direct naar de directeur te kijken?’ Van Baal: ‘Ik heb nu bijvoorbeeld een bedrijfsleider voor in de fabriek. En op kantoor is

er iemand voor administratieve werkzaamheden. Voorheen deden mijn vader, moeder en ik dat laatste.’ Hogendoorn: ‘Ik heb Corné ook gewezen op de opleiding Directievoering van de Avans Hogeschool in Breda.’ Van Baal: ‘Het klinkt misschien eenvoudig, maar daar leer je bijvoorbeeld hoe je een bedrijf leidt.’

Nieuwe opdrachtgevers

Hoe staat Appkuns ervoor na de ommezwaai? Van Baal: ‘We zijn in de anderhalf jaar van

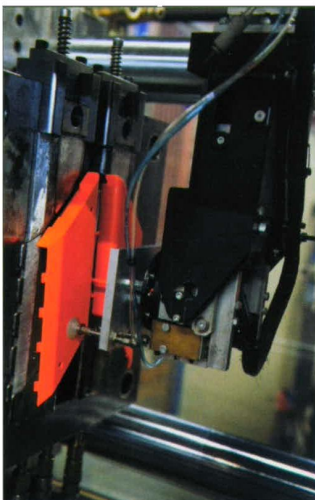


verandering geen klanten kwijtgeraakt. En in ik heb genoeg indicaties om te zeggen dat we een aantal nieuwe opdrachtgevers mogen begroeten in de komende periode.'

Cees Hogendoorn besluit: 'Appkuns groeide in 2010 met 18%, terwijl de spuitgieterbranche volgens de Rabobank slechts met 5% groeide.' ■



Qua technische innovatie was het sowieso al goed voor elkaar bij Appkuns



Appkuns is een spuitgieter waar flexibiliteit hoog in het vaandel staat.



Corné van Baal: 'We zijn in de anderhalf jaar van verandering geen klanten kwijtgeraakt'.