

## VIGC bij exclusieve opendeur @ Cimpress Venlo

1

Of ik zin had om op 24 mei met een kleine groep de productievestiging van Cimpress in het Nederlandse Venlo te bezoeken? Ik heb niet lang moeten nadenken! Zoals jullie misschien wel weten is de 'drukkerij' in Venlo een versterkte vesting en bijgevolg heel moeilijk om te bezoeken voor buitenstaanders. Die andere meetings die ik al had gepland, zou ik wel even verschuiven...

### Cijfers

De vestiging in Venlo werd in 2004 opgericht en bedient klanten over heel Europa. Met zijn 34.200 vierkante meter levert ze diensten voor de volledige Cimpress portfolio. Het is ook de 'modelvestiging' van Cimpress waar alle nieuwe producten worden getest. Er worden dagelijks gemiddeld 33.000 orders verzonden. In piekperiodes (november-december) loopt dit op tot 125.000 orders per dag. 80% van de productie in Venlo is voor Europa bestemd. Maar er wordt ook voor de andere 127 landen geproduceerd onder de noemer van merken zoals oa. Druk.at, Vistaprint, Tradeprint, Printdeal en Drukwerkdeal.



Afb. 1 – Wereldwijde activiteiten van Cimpress

Bij Cimpress spreekt men niet over web-to-print. Men gebruikt de term massapersonalisatie ('Mass Customization'). Door de manier waarop de productievestigingen van de groep en de technologie zijn opgebouwd, is men in staat om op grote schaal fysieke producten in kleine oplages en aan een betaalbare prijs te gaan personaliseren.

De totale groep telt meer dan 7.000 medewerkers waarvan er meer dan 1.800 in de verschillende productievestigingen werken. De totale productieoppervlakte bedraagt 1.500.000 vierkante meter. In het fiscaal jaar 2015 deed men 25 miljoen leveringen die uit 46 miljoen uniek ontworpen producten bestonden.

Enkel andere cijfers die ons doen duizelen:

- Kledingstukken (t-shirts, petten, etc.) : meer dan 6 miljoen (fiscaal jaar 2015)
- Signalisatie (gevelborden, uithangborden, etc.): 4 miljoen (fiscaal jaar 2015)
- Visitekaartjes:
  - 5,9 miljard (fiscaal jaar 2015)
  - Hier wordt nog steeds een kleine groei opgetekend. De grote groei situeert zich echter in de grootformaat printing.
- Borduurwerksteken: 50.000 per minuut
- Een Vistaprint klant spendeert gemiddeld 40€ per order (fiscaal jaar 2015)
- Men heeft in het fiscale jaar 2015 ongeveer \$ 255 miljoen toegewezen aan lange termijn organische investeringen. Bijkomend werd er €130 miljoen besteed aan acquisities in datzelfde jaar.
- Duizenden medewerkers zijn wereldwijd actief op de klantendienst. Deze is trouwens gevestigd in Tunesië!
- Vistaprint spendeert 20 tot 24 % van zijn inkomsten aan reclame.
- Cimpres telt 17 miljoen klanten

Opvallend is dat er verschillende nationaliteiten samenwerken in Venlo. Dit komt niet alleen door de geografische ligging in de nabijheid van België en Duitsland. Want naast Nederlands, Duits, Engels wordt er ook Pools gesproken. Alle interne communicatie wordt naar deze vier talen vertaald. Dit om de 'team members', men spreekt niet van werknemers, maximaal te betrekken in de bedrijfsvoering.

## Filosofie

Cimpres profileert zich graag als een wereldspeler. Ze hebben dan wel een 'global mindset' maar houden tegelijkertijd graag voeling met lokale markten. Hiervoor doen ze aan acquisitie en brengen ze de lokale ondernemers en hun sterke merken samen onder de Cimpres paraplu. De redenen waarom men dit doet zijn productiecapaciteit en geografische nabijheid (proximity). De voorbeelden van overnames de laatste anderhalf jaar zijn legio. Denk maar aan Druck.at, Drukwerkdeal, Printdeal, WirmachenDruck, etc.

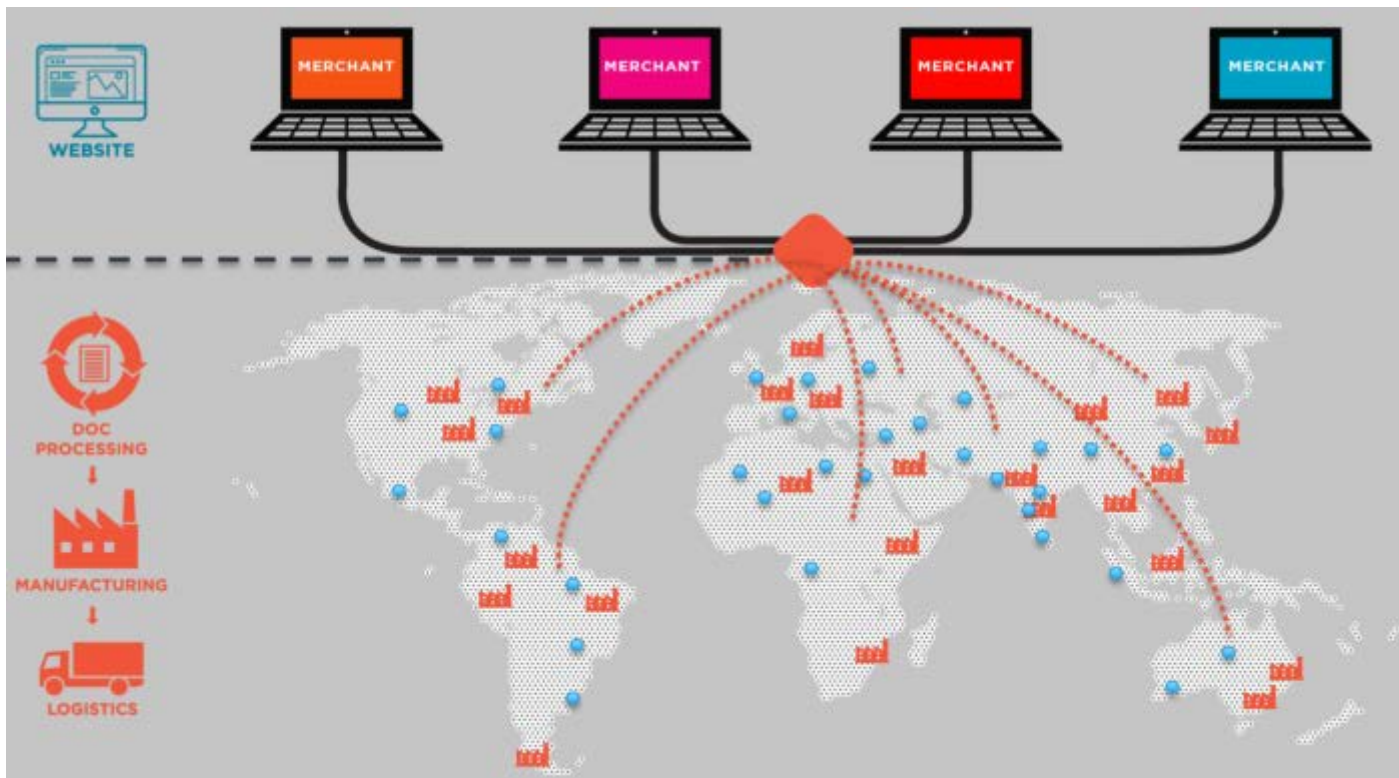


Afb. 2 – De merken die onder Cimpres vallen.

Door deze consolidaties tracht men relevante synergiën uit te bouwen. Echter aan de eigenheid van de 'ingekochte' merken raakt men niet. De productievestigingen blijven behouden en ieder merk doet zijn eigen sales en marketing. Ieder merk heeft dan ook zijn eigenheid op vlak van producten en kennis waar men expliciet door de moederorganisatie voor erkent wordt. Wel is het zo dat die individuele kennis en specialiteit van elke entiteit door de ganse groep kan worden gebruikt. Men produceert dus onderling voor

elkaar. Zo kunnen lokale merken en markten op korte tijd heel snel een breed aanbod aan nieuwe producten aanbieden. Men houdt op deze manier ook een vinger aan de pols in al deze lokale markten.

Om dit complexe proces te kunnen beheren is men het Mass Customization Platform (MCP) aan het ontwikkelen. In essentie gaat het over een netwerk dat de Cimpres merken, leveranciers en partners bij elkaar brengt om aan de behoeften van de klant, ongeacht hoe uniek of specifiek te voldoen. De lokale handelaar wordt aangesloten op het netwerk waarna deze toegang heeft tot de producten en ondersteuning van de andere handelaren. Maar ook de andere handelaren kunnen bij hem producten aankopen. Ook wordt de geografische nabijheid mee opgenomen. Als iemand in Lyon een product via de Vistaprint portaal bestelt dan is het vanuit geografisch oogpunt logischer dat dit product niet in Venlo maar in Frankrijk bijvoorbeeld bij Exaprint wordt geproduceerd.



Afb. 3 – Principe van het Mass Customization Platform (MCP)

## Groei

De groeimarkten situeren zich volgens Cimpres op groot formaat printing en promotionele producten en geschenken.

Van bij de opstart focust Cimpres (cfr Vistaprint) zich op eenmansbedrijven. Van daaruit kwam er een organische groei naar huis-tuin-en-keukengebruik en kleine/middelgrote ondernemingen. Door acquisities heeft men daar de laatste maanden grafische ontwerpers en doorverkopers bij opgenomen.



Afb. 4 – Waar ligt de klantenfocus bin Cimpres?

Op dit moment is mobiel nog niet belangrijk naar conversie. Wél is mobiel heel belangrijk voor de customer journey.

Geografisch heeft men een sterke verankering in Europa en Noord-Amerika. I.f.v. geografische groei kijkt men dan ook in de eerste plaats naar India, China (recent een eigen team opgestart), Japan (partnership) en Brazilië.

Martijn Jansen, commercieel directeur van Drukwerkdeal.nl en Printdeal.be, onderstreepte als vertegenwoordiger van één van de 20 merken van Cimpres de groeiambities van het bedrijf. Drukwerkdeal.nl en Printdeal.be zijn recent 2 jaar een onderdeel van de groep. In Nederland zijn ze marktleider, in België (nog) niet. Twee jaar geleden was de omzet €34 mio. De ambitie tegen 2020 is € 200 mio!

### **If you can't beat them, join them!**

Jansen haalt een aantal voordelen van de schaalgrootte van een groep als Cimpres voor zijn merk aan.

- Logistiek
  - Snellere belevering van de klant
  - Piekmomenten zijn makkelijker de behappen
  - Makkelijker om aan stokbeheer te doen
- Synergie
  - Men kan via het platform waarop men is aangesloten (MCP) makkelijk producten van andere merken uit de groep aanbieden.
- Focus
  - Drukwerkdeal/printdeal kan focussen op zijn markt...
  - ... en kan het MCP-platform gebruiken voor productie.
- Technologie
  - De grote investeringen zowel in softwareplatform, productiefaciliteiten als marketing en sales ervaring kunnen makkelijker over een grote groep worden gedragen. Een win-win voor ieder merk binnen de groep.

## Rondleiding in de productiehallen

In de fabriek van Venlo werken er 587 medewerkers. Hiervan zijn er 373 fulltime in dienst. De anderen zijn 'seizoenmedewerkers' die voornamelijk met de feestdagen worden ingezet om de enorme pieken op te vangen.

Wat opviel is dat veiligheid (beetje overdreven naar Europese gewoonte) hoog in het vaandel wordt gedragen. Veiligheidsbril, veiligheidsschoenen, instructievideo etc. het kwam allemaal aan bod voor we binnen mochten. Verder was het een heel proper bedrijf.

De fabriek is opgebouwd volgens de LEAN-methodologie. Het is een Value Stream Organisatie (VSO). Hierbij is een typische opstelling eentje waarbij alle grondstoffen aan de buitenkant staan gestockeerd en de productieactiviteit in het midden van de hal plaatsvindt. De productieverantwoordelijke staat letterlijk centraal in de hal op een verhoog. Hij heeft dus letterlijk het overzicht ('visueel management'). We spreken over twee grote hallen die elk twee niveaus hebben.



Afb. 5 – Bovernaanzicht op één van de productiehallen

De hallen zijn visueel onderverdeeld aan de hand van borden die aan het plafond zijn opgehangen zoals plate cutting, plate packing, plate punting, banner welding, flag printing, roll-up banner assembling etc. Er was ook een 'kwaliteitshoek' met borden zoals safety board, meetings, machine status board, suggestion board etc. Input van de medewerkers wordt blijkbaar erg gewaardeerd. Men zegt dat er in het laatste kwartaal 600 verbeteringsacties werden geïmplementeerd in Venlo.

Als een order uit verschillende suborders bestaat (bv naamkaartjes, een roll-up banner en pennen) is het proces zo uitgewerkt dat het hoofdorder met al zijn suborders op het einde van het proces in één keer kan

verzonden worden naar de eindbestemming. Door de productiehallen lopen transportbanden waarop gekleurde dozen (zwart, geel, rood en paars) staan. Deze kleuren staan voor de doorloop- en leveringstijden. Men werkt trouwens met 24 verschillende koerierdiensten en 12 verschillende levertijden.

Data worden 3 keer per dag geprikt. Dit loopt samen met de 3 ploegen die er vandaag zijn. Het doel is dat alles wat bij het begin van een ploeg geprikt wordt, ook door die ploeg wordt verwerkt. Men is aan het bekijken om naar een 24/7 systeem te gaan.

Bij alle machines zijn de merknamen weggehaald. Natuurlijk zie je wel over welke machines het gaat. Ik zag oa HP Indigo's, HP Latex printers, Heidelberg 8 kleurenpersen, Xeikon, Durst, Brother borduurmachines, heat transfer machines, graveermachines etc.

Iedere werknemer moet minstens 3 taken kunnen uitvoeren. Of althans dat is het streven! Zo kan er bij pieken en dalen flexibel geschakeld worden op de werkvloer.

In de laatste hal was er nog veel ruimte over! Deze hal is dan ook gereserveerd voor het 'Aladdin project' wat de promotionele producten (T-shirts, sporttassen, tassen, pennen, stempels, rugzakken, paraplu's, kussens, toilettassen, etc...) omvat. De fysieke ruimte geeft aan dat er in dit segment nog veel groeimarge wordt verwacht.

---

1

## Contactpersoon



**Jos Steutelings**

+32 (0)14 40 39 99+32 (0)476 76 08 94[jos.steutelings@vigc.be](mailto:jos.steutelings@vigc.be)