

Een schitterende "fabriek" in China

Een verhaal over met liefde geslepen diamanten in een bedrijf waar geheimen niet bestaan

Robert Adriaans



Op uitnodiging van Eurostar Diamond Traders bracht Incrowd een exclusief bezoek aan één van hun diamantfabrieken, East Unicorn Limited in China. De fabriek schittert niet alleen door de diamanten, maar blinkt ook verrassend uit in organisatie, logistiek en management die niet alleen de Chinese- maar ook de Europese standaarden ver te boven gaat. We ontmoeten Bernard van Pul, Executive Director van East Unicorn Limited. Een topmanager vol vakmanschap, die met een ontembare energie, gepassioneerd door de schoonheid van diamanten, niet uitgepraat raakt over zijn vak.



>> Welkom in China <<

Nee, ik sta niet in de welhaast ondraaglijke hitte van een vliegtuigmotor, ik zal er aan moeten wennen. Het is over de 40 graden met een luchtvochtigheid van tegen de 100% wanneer ik, 15 uur later na vertrek uit Amsterdam, land in Guangzhou dat is voorzien van een splinternieuwe hypermoderne luchthaven. Emma komt iets later invliegen vanuit Hong Kong. Samen worden we opgehaald door de driver van de fabriek, Carlos, die ons meeneemt naar Conghua city, Qigan Town. De flesjes water in de auto blijken niet overbodig en via een lange snelweg, waar een soort van open betonnen garageboxen met huiskamers en winkeltjes, afgewisseld worden door moderne woningen en moderne fabriekscomplexen, maken we kennis met een stad in China die volop in ontwikkeling is.

Volledige armoede wordt afgewisseld door grote rijkdom, maar het geheel is in een harmonieus ritme versierd door strak in vorm geknipte bomen en wild vergroeide bananenpalmen. Op de snelweg wordt gefietst, geveegd, op de vluchtstrook lopen volwassene en kinderen en we toeteren zo af en toe als we een auto naar keuze rechts of links inhalen. Dagen later ben ik terug gegaan om die snelweg te filmen...



>> De fabriek, "Het dorpje" <<

Zo'n veertig kilometer verderop staan we opeens onverwacht voor een streng beveiligd terrein. Als we het terrein oprijden, hebben we eerder het gevoel een klein modern dorpje in te rijden dan op een fabrieksterrein aan te komen. We rijden langs een basketbalveldje en vervolgens achter de appartementen van het personeel door naar het huis van Bernard, waaraan tevens het gastenverblijf is gebouwd. Eenmaal door de grote voordeur, komen we in de ontvangsthall waar we uitkijken op



harte welkom en zegt dat het diner al klaar staat. We gaan ons na de reis eerst even opruimen wat volgens Bernard wel binnen twee minuten zou moeten lukken... Snel omkleden dus in de schitterende stijlkamers waar we worden ondergebracht, waar de zes sterren hotels overigens jaloers op kunnen zijn. Tijdens het diner worden we verwend met lekker eten, geïnformeerd over zaken doen in China, over diamanten en over de fabriek, waar we ons nog niets van kunnen voorstellen, want tot op dat moment lijkt nog niets op een fabriek. Onder de Chinese

sterren wordt, onder het genot van een Heineken-biertje en het restant Glenn-Fiddich van de vlucht Amsterdam-Guangzhou, ontspannen gesproken over allerlei zaken. Terwijl Emma inmiddels al onder de klamboe ligt te slapen en Bernard het ook heeft opgegeven, duik ik rond middernacht nog even in het zwembad op zoek naar verkoeling. Het water lijkt echter nog heter dan de lucht en biedt me jammer genoeg geen enkele afkoeling. Ik ga naar mijn gastenverblijf en val in een veel te groot bed in slaap, met uiteindelijk de enige oplossing: een goede air-conditioning.



>> Het hart van de fabriek: << een uniek IT-systeem

De volgende dag lijkt nog heter te zijn en ik besluit een handdoek te confisceren uit het gastenverblijf en alle flesjes water in mijn cameratas mee te nemen. Na een voortreffelijk ontbijt, komen we aan op het kantoor van Bernard. Onder het genot van water met citroen starten we met het bespreken van de structuur van het diamantbedrijf en het hart van de fabriek, het IT-systeem, dat werkelijk alles volgt wat er in de fabriek gebeurt. Het systeem draait op een SQL-server onder Foxpro en Windows en is volledig gebouwd door eigen programmeurs. De ontwikkeling van het systeem is geboren uit pure noodzaak, vanwege de snelle groei die de fabriek de afgelopen tien jaar heeft doorgemaakt. Toen in 1994 de fabriek door Eurostar werd overgenomen van een bedrijf uit Hong Kong werkten er 150 mensen. Nadat eerst een reorganisatie werd uitgevoerd, waarbij werd teruggegaan naar ongeveer 60 medewerkers, groeide de fabriek in tien jaar tijd uit tot een bedrijf met 4.400 medewerkers, voornamelijk diamantslijpers. Een dergelijke groei vraagt om continue snelle aanpassing van het management en om meer control, legt Bernard uit.

Systeemtechnisch is het bedrijf verdeeld in "manufacturing", waarin alles is onderge-

schitterend!

bracht wat met productie te maken heeft en "Logistics" dat bestaat uit Administration Management, Purchasing, Financial Department en Personal Department. Hier vinden vooral stafdiensten plaats. Wanneer het computersysteem wordt geopend, komen de fabrieken (divisies) in zicht. De hoofdindeling bestaat uit een main-factory en een branch-factory, waarbij veertien divisies aanwezig zijn. Iedere divisie heeft zijn specialiteit, die bepaald wordt door wat voor soort goederen er worden gefabriceerd. Als voorbeeld hoe geavanceerd het systeem is, opent Bernard een divisie van één van de vier hoofdfabrieken. Direct is te zien wie de verantwoordelijke is van de deelfabriek en hoe de prestaties tot op dat moment van de dag zijn. Op het gehele fabriekscomplex is dat voor iedereen te volgen, omdat in het totaal 380 monitors in het computernetwerk geschakeld zijn door middel van optical links. De deelfabriek die nu als voorbeeld dient, is vervolgens weer opgedeeld in divisies, die ook weer worden aangestuurd door verantwoordelijke managers. In het voorbeeld zijn er vier divisies die met elkaar intern concurreren en één divisie die uitsluitend "excellent cuts" maakt.



In het systeem is ook te zien wie aan welke diamant aan het werk is en in welk stadium de productie zich bevindt. Real-time zijn hierbij zowel de persoonlijke prestaties te meten als de prestaties van

een divisie als geheel. We zien dat om 11.30 uur 's-ochtends in de eerste divisie 952 stenen klaar zijn en een totaal van 106 karaat is geslepen. Verder is te zien dat de computer aan de hand van de ruwe afmetingen die klaar liggen en de stenen die tot nu toe klaar zijn, de divisie vandaag 3.052 stenen moet halen als target. Die target wordt continue berekend op basis van de beschikbare werkkraft van die dag, de grootte van de stenen en de beschikbare target-tabellen. Indien het gemiddeld formaat van de stenen in de loop van de dag bijvoorbeeld groter wordt, wordt de target in aantal stenen automatisch voor die divisie aangepast. Volgens Bernard is een target realistisch als 70% van de werknemers de target kan halen. Daar is het hele computersysteem op gebaseerd. Historisch zijn de prestaties van iedere dag per werknemer en voor de totale divisies terug te halen. Op het moment dat boven de target wordt geproduceerd, kunnen de managers commissies verdienen. Maar ook de andere werknemers

worden beloond bij extra prestaties. Uiteraard vereist een dergelijk systeem een ijzere discipline voor wat betreft "administration". Er zijn duidelijke regels en iedere werknemer heeft een eigen pasje, waarmee ze op het gehele terrein bij terminals kunnen zien hoe het staat met de individuele prestaties en de prestaties van het bedrijf als geheel. Trots vertelt Bernard dat op deze wijze iedereen deel uitmaakt van het "team-spel" en het bedrijf als geheel zo een enorme transparantie heeft voor iedereen van hoog tot laag.

>> Human Resources Management <<

Als voorbeeld toont Bernard de prestaties van een werknemer en op die manier komen we automatisch terecht in een database, waar alle 4.400 medewerkers in terug zijn te vinden. Dan blijkt dat ook op Human Resources gebied de fabriek meer dan op orde is! In China bestaat geen arbodienst en zijn de regels op dit gebied minimaal of beperken zich tot standaardboetes wanneer er bijvoorbeeld geen gehandicapten in dienst zijn. Bij de fabriek van Eurostar zijn altijd minimaal 1% gehandicapten in dienst en Bernard vertelt dat hij zelfs van plan is dit percentage te verhogen. In China worden gehandicapte mensen vaak aan hun lot overgelaten. De gehandicapten die hier op het fabrieksterrein werken en wonen, zijn daarom vaak erg blij en zeer gemotiveerd en leveren daardoor extra goede prestaties, legt Bernard uit.



>> Auditing, security << en kwaliteitsbewaking

Beveiliging staat centraal in de fabriek en wordt op twee manieren uitgevoerd. Allereerst is er de zichtbare beveiliging, zoals camera's en bewakers. Daarnaast is er in het IT-systeem een "administration auditing", waarbij iedere diamant vanaf binnenkomst tot het moment van export nauwlettend wordt gevolgd. Tijdens dit proces is er ook een voortdurende kwaliteitsbewaking op het produkt zelf. Alvorens een diamant wordt geëxporteerd, wordt deze onderworpen aan strenge kwaliteitseisen die bij Eurostar hoger liggen dan de standaard internationale normen.



>> Het fysieke proces <<

De stenen komen als ruw product in percelen (lotnummers) binnen vanuit Antwerpen. Als voorbeeld toont Bernard ons een perceel van 541 karaat ruw van 257 stenen. Het heeft een waarde van 350.000 dollar. Als de stenen aankomen worden ze gesorteerd op grootte en kwaliteit. Al naar gelang van het aanbod en de vraag die vanuit Antwerpen wordt gecoördineerd, worden gewenste maten en slijpvormen gekozen. Daarna worden de verschillende deelfabrieken en divisies flexibel ingezet. Daar ligt het sterke punt van deze fabriek en de aanpak van Eurostar Diamond Traders. De partij valt uit elkaar en de stenen gaan naar de verschillende fabrieken en divisies die optimaal zijn ingericht om een bepaald soort stenen te maken. En al die fabrieken concurreren weer onderling. Van al die stenen van die partij kan dan ook weer gevolgd worden in welk deelproces van productie ze zitten. In het computerprogramma worden zelfs verwachte financiële resultaten getoond voor de te slijpen diamanten. Eurostar Diamond Traders is op dit moment het enige bedrijf ter wereld die over deze mogelijkheden beschikt. Wanneer de diamanten na productie en na de zeer strenge kwaliteitscontrole klaar zijn voor export en verkoop worden de gegevens van de stenen automatisch gedownload in het SAP-systeem in Antwerpen zodat altijd goed is te zien waar welke voorraad aanwezig is.

Maar niet alles in het diamantenproces is te automatiseren, legt Bernard uit. Met de ruwe partij die hier ligt bijvoorbeeld, weten we dat het DTC Yellow is, dat er ongeveer 15% makeables, 20% princessen en 50% very goods zijn uit te halen met een yield van 53%. En dat, vervolgt Bernard, blijft toch ervaring en gevoel met de stenen. Bovendien kan het soms interessant zijn om de kostprijs te drukken door ruwe stenen door te verkopen en winst te maken op de restpartij.

>> Maximum value << door optimale transparantie

Het succes van de fabriek is volgens Bernard te danken aan de transparantie die Kaushik Mehta in het bedrijf heeft weten te brengen. De productie beschikt over optimale informatie omtrent de vraag- en marktkant en verkoopprijzen van Eurostar Diamond Traders vanuit België, waardoor het productieproces

Met liefde geslepen...

in China optimaal en ook nog eens competitief is in te richten. Als voorbeeld legt Bernard een ruwe diamant voor ons neer die is te slijpen in een Excellent-kwaliteit met een VS-zuiverheid en een George-kleur. Van deze ruwe steen is, met 62% verlies, een makeable briljant te maken van 0.65 karaat die ongeveer \$ 2.080 op zal leveren. Door de steen echter te zagen, blijken twee stenen mogelijk van elk 0.52 karaat die in totaal \$ 3.328 opleveren. Soms echter blijkt het tegenovergestelde en kan er juist een flinke sprong worden gemaakt in de prijs per karaat, omdat grote stenen op een bepaald moment flink meer opleveren, zodat het juist blijkt dat het beter is een steen niet te zagen. De planning van ruwe diamanten is dus zeer belangrijk alvorens ze de verschillende fabrieken en divisies in gaan, zegt Bernard. In het voorbeeld is niet eens rekening gehouden met optredende kwaliteitsverschillen, het verhogen van de zuiverheid of gewicht en eventuele insluitsels die weg te zagen zijn of juist naar de kleinste kant te brengen. Dat maakt het geheel nog complexer, legt Bernard uit, maar dat berekent onze Diamond-calculator met de prijzen die transparant door België (Antwerpen) worden doorgegeven. Verder beschikt de fabriek in China over de beste ruw-planners ter wereld, die zijn gespecialiseerd op kleine -, medium - en grote stenen en beschikken over de vakkennis om met de computer de juiste slijp-ideeën in te stellen. Gezien de sterke concurrentie op de diamantmarkt, heeft Eurostar Diamond Traders in ieder geval optimaal geanticipeerd door transparantie door te voeren en de concurrentie juist intern door te trekken.

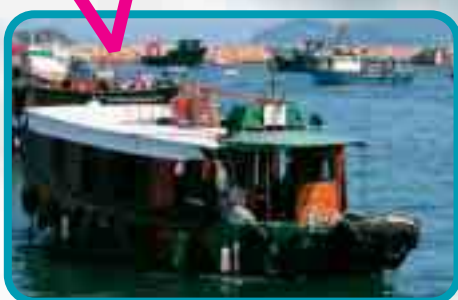


>> The factory-visit <<

Na de uitgebreide lunch gaan we een kijkje nemen in de fabrieken en zien met eigen ogen hoe in de praktijk wordt gebracht wat 's ochtends in kantoor is uiteengezet met behulp van het allesomvattende IT-systeem. We zien hoe de diamantslijpers, die allemaal hun eigen specialiteit in het productieproces hebben, zich niet laten afleiden door ons bezoek. We zien ook hoe gedisciplineerd de administration plaatsvindt van processen die zijn afgerond op de daarvoor bestemde balies die in het gehele complex zijn terug te vinden. We worden getraakteerd op een bezoek aan een diamant-zagerij, die uniek is



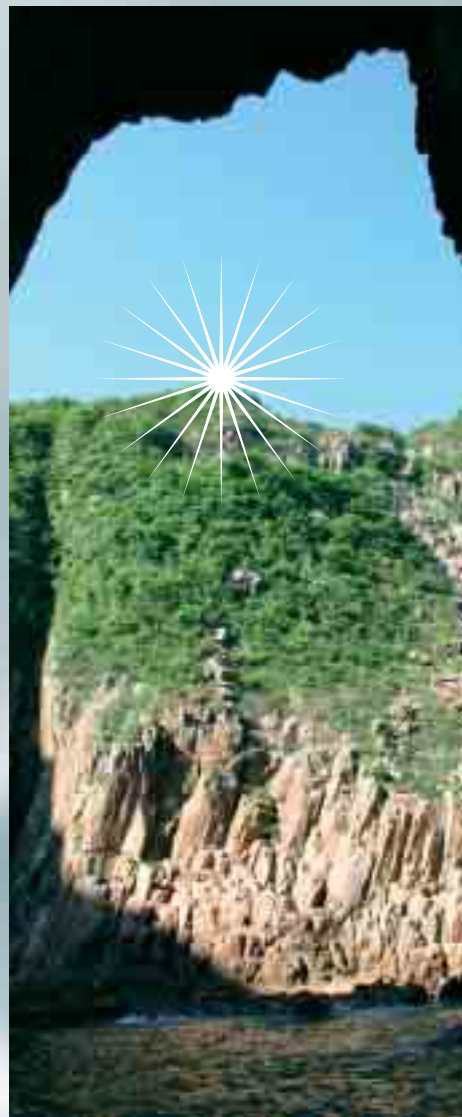
in de wereld en volledig geautomatiseerd in uren tijd een diamant door midden kan zagen. Ook brengen we een bezoek aan de Eurostar Diamond Traders-school, waarin iedere potentiële slijper een speciale opleiding krijgt voor het deelproces in de productie dat hij of zij gaat vervullen om vervolgens de kans te krijgen het predikaat "werknemer van de maand" te worden en te promoveren. Aan alles binnen het dorpje is gedacht, tot een eigen hospitaaltje toe om de gezondheid van de werknemers te waarborgen. Tegen de avond worden we door de driver Carlos naar de luchthaven in Guangzhou gebracht en zijn we getuige geweest van een team dat een transparant spel speelt met een competitie en enthousiasme die volgens mij ongekend is.



>> Leaving China... <<

Dankzij Eurostar Diamond Traders heb ik in die dagen daarna China en Hong Kong mogen ontdekken. Ik ben nog een trip gaan maken langs de grote steden in China en het platte land, ben heen en weer geslingerd tussen ellende in de bergen en succes in de steden, met een speedboot de Chinese Zee op geweest en daar behoorlijk unieke foto's gemaakt. Uiteindelijk is mijn vlucht terug naar Amsterdam gepland vanuit Guangzhou in

een vroege ochtend. Die avond daarvoor kon ik weer bij Bernard logeren. Ik heb weer laat gezwommen, in de palmentuin onder de Chinese sterrenhemel gelegen tot vroeg in de ochtend en mijn redding gezocht in het gastenverblijf met air-conditioning. Jammer genoeg is het me niet gelukt mijn vliegtuig te missen en eenmaal in Amsterdam aangekomen heb ik mij afgevraagd wat ik nou eigen-



lijk heb geleerd in China los van de talloze indrukken die ik weken daarna heb moeten verwerken. Volgens mij is het dat ik nu weet met hoeveel liefde diamanten worden gemaakt....in China.... *

<http://www.adriaans.com/China.htm>
<http://www.eurostarbelgium.com/>
<http://www.eurostarchina.com/>