



Martijn Koers op het terras van Hotel Tropical met op de achtergrond Rio Negro, die zich bij Manaus samenvoegt met de Rio Solimões tot de Rio Amazonas.

## Werken in Brazilië

# ‘Door hoge importtarieven moet je lokaal assembleren’

Martijn Koers liep als student stage bij Xerox in Engeland, want hij wilde wel wat van de wereld zien. Na zijn afstuderen ging hij bij Philips werken en in het traineeprogramma kwam hij al snel in de VS terecht. Vervolgens werkte hij ook nog in Hongarije. Nu is hij gestationeerd in Brazilië. ‘Brazilianen houden erg van hiërarchie en elkaar in hokjes plaatsen.’

Door Muriël Kleisterlee

### *Kun je kort iets over je loopbaan vertellen?*

‘Ik ben als trainee begonnen bij Corporate Purchasing. Mijn laatste trainee-opdracht was bij Philips Display Components in Ohio, Amerika. In de beeldbuisfabriek daar ben ik na het traineeprogramma verder gegaan als initiële inkoper voor metaal en later ook glas. Later heb ik vanuit het regionale kantoor in Michigan geholpen om de inkoopafdeling van de nieuwe fabriek in Mexico op te starten. Na drie jaar USA ben ik in Hongarije als purchasing project leader terechtgekomen. Daar heb ik meegeholpen aan de opbouw van de huidige tv-fabriek. Na drie jaar Hongarije heb ik op het hoofdkantoor van de BU (business-unit, red.) Connected Displays een jaar de inkoopmanager geassisteerd met

projecten, rapportages en *shortage management*. In deze functie heb ik ook intensief samengewerkt met het global supply chain management van de BU en zo ben ik in mijn huidige functie als supply chain manager in Manaus terechtgekomen.’

### *Waar houd je je vooral mee bezig?*

‘Samen met mijn team ben ik verantwoordelijk voor de productieplanning en verwerving van materialen aan de hand van de verkoopplannen van het nationale verkoopkantoor in Sao Paulo. Ook doen wij de verwerving van materialen voor onze fabriek in Vuurland. We werken nauw samen met de inkoopafdeling, die de prijs en levercondities afsprekt en de afdeling Nieuwe productintroductie, die met ons ontwikkelcentrum in Singapore de introductie van nieuwe producten begeleidt. We hebben ons eigen magazijn in de fabriek, de inkomende logistiek wordt inhouse verzorgd door Panalpina. De uitgaande logistiek en warehousing doet CEVA voor ons.’

### *Kun je iets vertellen over de lopende projecten?*

‘Dit jaar is een spannend jaar voor ons. De platte tv’s beginnen nu ook in Brazilië goed te verkopen. Ons productieplan is ten opzichte van 2007 vervijfvoudigd. Voorheen maakten we vooral CRT-tv’s, die maken we nog steeds, maar we zien wel de markt hard naar beneden lopen. Ook gaan we dit jaar werken met kits uit China. Dit betekent dat we niet zelf al het materiaal meer



inkopen, maar een complete kit bestellen bij het Philips Kitting Center in Hongkong. In Brazilië doen we dit al voor de audio- en dvd-verwante apparaten, en dit jaar dus ook voor tv. Bepaalde materialen blijven we apart inkopen, zoals de beeldbuizen en TFT-panels. Grote onderdelen, zoals plastics, metalen en verpakkingsmaterialen, laten we hier lokaal maken.'

### *Met welke supply chain-uitdagingen heb je te maken?*

'Manaus ligt in het midden van de Amazone, 1500 kilometer van de kust. Er zijn geen begaanbare wegen naar het zuiden van Brazilië en het is bijna vier uur vliegen naar Sao Paulo. Omdat de meeste materialen die wij inkopen vrij groot en/of zwaar zijn, komt het meeste met de boot. De transporttijd vanuit Azië, vanwaar de meeste materialen komen, is zes weken. Daarna moeten de goederen door de douane, wat in Brazilië een gecompliceerd en bureaucratisch proces is. Gemiddeld rekenen we er twee weken voor. Als je uitgaat van een vendor leadtime van vier tot vijf weken, zit je al snel op een integrale levertijd van drie maanden. Hierdoor is het moeilijk om snel op de veranderende vraag vanuit de markt in te spelen. Het is dus essentieel dat we van de verkooporganisatie een juiste forecast ontvangen.'

### *Je gaf tijdens ons eerste contact aan dat als je in Brazilië wilt verkopen, je lokaal moet produceren. Kun je dat toelichten?*

'Manaus is begin 1900 door de rubberboom groot geworden. Later, toen de rubberplantjes naar onder andere Maleisië werden gesmokkeld, is de stad in verval geraakt en de werkgelegenheid teruggelopen. Voor de meeste elektronische producten heeft Brazilië hoge importtarieven. Wil je dus concurrerend verkopen, dan moet je lokaal assembleren. De overheid heeft Manaus als vrije handelszone ingesteld. Alleen hier in Manaus krijgt de industrie fiscale voordelen op de te importeren materialen, mits deze lokaal worden geassembleerd in producten die in Brazilië worden verkocht. Manaus is voor Brazilië van strategisch belang, vanwege het potentieel genetisch materiaal in de bossen voor medische toepassingen. Tevens is de Amazone 's werelds grootste zoetwaterreservoir. Een grote stad als Manaus midden in het oerwoud zorgt voor stabiliteit in de regio; we zitten hier relatief dicht bij de landsgrenzen. Om de werkgelegenheid te stimuleren is juist hier de handelsvrije zone ingesteld. Er is ook strikte regelgeving over welke producten met deze vrijstelling van belasting mogen worden geïmporteerd. Zo koopt Philips voor alle tv-fabrieken ter wereld de voetstands (waarop de tv rust, red.) in als compleet geassembleerd deel uit Azië. In Manaus moeten we alle 23 onderdelen één voor één inkopen en lokaal assembleren.'

### *Hoe verhoudt de Braziliaanse organisatie zich tot de rest van de wereld?*

'Philips Manaus is onderdeel van Royal Philips Electronics. Het is mijn taak om de Supply Chain-afdeling hier in Manaus verder te integreren in onze globale processen en netwerken. Zo heb-

ben we bij Philips bijvoorbeeld een team dat zich met de globale inkoop van TFT-schermen bezighoudt, en een ander team dat de Sales & Operations planning coördineert. Dit zijn globale processen, waar iedere fabriek in moet deelnemen. Ik ben hier om de integratie van de lokale mensen van dit soort teams te bevorderen. Verder train ik de lokale mensen, als ik straks wegga moeten ze alles zelf kunnen doen. Brazilië is een naarbinnen gericht land, vroeger werd het merendeel van de componenten in Brazilië gekocht. Dat is aan het veranderen met flat tv. De meeste van onze leveranciers zitten in Azië. Ook kopen we onderdelen uit Mexico en Oost-Europa. Het wordt daarom meer en meer belangrijk dat de mensen over de grenzen leren kijken en handelen.'

### *Wat kenmerkt de cultuur van dit land?*

'Brazilianen leven van dag tot dag en houden zich niet altijd aan afspraken. Op dezelfde wijze gedragen ze zich in het verkeer; ze >

## PHILIPS ELECTRONICS

Philips Electronics is actief in de sectoren Consumer Lifestyle, Lighting and Healthcare. De BU Connected Displays (onderdeel van de sector Consumer Lifestyle) heeft één supply chain manager voor elke fabriek en één global supply chain manager. Bij Philips werken 123.800 mensen in meer dan 60 landen wereldwijd. De omzet was 27 miljard euro in 2007. 80.000 geregistreerde patenten illustreren het innovatieve karakter van het bedrijf. De sector Consumer Lifestyle heeft fabrieken in Nederland, België, Frankrijk, Hongarije, Oostenrijk, Polen, Verenigde Staten, Brazilië, Argentinië, Mexico, China en Singapore. In deze sector werken ongeveer 25.000 mensen in 49 verschillende landen.



Martijn Koers op het Philips-terrein in Manaus.



**Martijn Koers voor het operatheater in Manaus, gebouwd tijdens de "rubber boom". 'Vrij uniek zo'n enorm theater midden in de jungle; vooral voor de tijd wanneer het gebouwd is.'**

rijden alsof ze niets te verliezen hebben en negeren de verkeersregels. Alles gaat hier een stuk langzamer dan in Nederland, het is hier bijvoorbeeld normaal om een half uur in de rij te staan voor de kassa en mensen zijn twee uur bezig om te lunchen. Als iemand je hier iets belooft, betekent het niet dat het ook werkelijk gedaan wordt. Verder houden Brazilianen erg van hiërarchie en elkaar in hokjes plaatsen. Om bijvoorbeeld een lokaal rijbewijs te krijgen moet je een psychologische test doen en op ieder formulier – en dat zijn er een boel – je opleiding en huidige functie invullen. Ook heb ik bijvoorbeeld na anderhalf jaar nog steeds mijn lokale identiteitskaart niet ontvangen, alhoewel die wel binnen een half jaar klaar had moeten zijn! Veel dingen worden hier geregeld via het informele circuit. Er wordt veel genetwerkt op boottochtjes en barbecues in het weekend. Mensen zijn wel heel vriendelijk, vooral als je de taal een beetje spreekt.'

#### **Wat vind je aantrekkelijk aan het land en wat niet?**

'In Manaus is het nooit onder de 23 graden, ook niet 's nachts. Het is hier met het regenwoud in de buurt erg vochtig: 80 tot 90

procent vochtigheid is heel normaal. Dingen zoals broodplanken en houten lepels beschimmelen allemaal. Ook de elektronische apparatuur heeft te lijden onder de vochtigheid, zo kon bijvoorbeeld onze elektronische thermometer dit klimaat niet aan. Ook mijn camera en laptop hebben het al begeven. De natuur is hier heel mooi, er zijn veel vissen, vogels en reptielen waarvan ik nog nooit had gehoord.'

#### **Wat zijn de specifieke Nederlandse karaktertrekken die je daar helpen?**

'Het organisatievermogen; veel dingen worden hier door *jeitinho's* en *despachantes\** opgelost. Via-via vinden de Brazilianen vaak een creatieve manier om een probleem op te lossen. Die oplossing is helaas niet altijd even professioneel, maar werkt wel. Door van tevoren dingen af en door te spreken, kunnen we een boel dingen hier structureel verbeteren. Nederlanders staan ook bekend om hun reislustigheid en handelsgeest. Voor mij is het ook gemakkelijk om contacten te onderhouden met leveranciers en collega's in andere landen waarmee we samen werken. Voor de locals is dat nogal eens moeilijk vanwege hun gebrek aan ervaring met de Engelse taal en het weinige contact met mensen buiten Brazilië.'

#### **Lukt het een beetje om in te burgeren?**

'Door Portugees te leren zijn er veel deuren opengegaan. Helaas zitten we hier erg afgelegen en is het alleen mogelijk om naar andere delen van Brazilië te reizen met het vliegtuig. In het weekend ondernemen we vaak iets met collega's, zoals barbecueën, boottochtje op de rivier of naar een van de weinige dorpjes verderop, Presidente Figueiredo, waar ze watervallen hebben. Je kunt hier in Nova Airao ook samen met roze rivierdolfijnen zwemmen. Verder genieten we van de lokale keuken. Ik heb veel contact met de purchasing manager en zijn vrouw. Zij zijn ook Nederlanders en wonen vijf minuten bij ons vandaan. Verder is hier nog een geëmigreerde Nederlander die getrouwd is met een Spaanse, die zien we ook af en toe.'

#### **Heb je nog andere landen op je verlanglijst staan?**

'Mijn opdracht is voor drie jaar. Ik ben nu ongeveer halverwege. Ik heb Noord- en Zuid-Amerika gezien en zou best nog wel eens een periode in Azië willen werken. Singapore, Hongkong of Shanghai lijken me wel wat. Op den duur wil ik wel weer terug naar Europa. Mijn vriendin is Hongaarse en ik heb het in Hongarije ook goed naar mijn zin gehad. Zij wil liever in Nederland wonen. Een huis of appartement in beide landen zou perfect zijn!'

*\*Jeitinho Brasileiro: handigheidjes, een alternatieve manier om iets gedaan te krijgen ongeacht de geldende regels of systemen. Despachante: facilitator, soort regelneef die mensen leidt door de bureaucratie regelgeving.*

## **PROFIEL MARTIJN KOERS (1975)**

**Opleiding:** Master of Science in International Logistics

**Functie:** supply chain manager

**Bedrijf & afdeling:** Royal Philips Electronics, sector Consumer Lifestyle, BU Connected Displays

**Standplaats:** Manaus, Amazonas

**Lokale bezienswaardigheden:** Jungle lodges, de Amazone & het Amazone Theater

**Voertaal:** Portugees

**Werktaal:** Engels & Portugees

**Ook gewerkt in:** Engeland, Nederland, Verenigde Staten en Hongarije

**Werkweek:** 60 uur

**Thuisituatie:** woont met vriendin samen in Manaus

**Mist het meest aan Nederland:** het ontbijt met verse melkproducten, pindakaas en hazelnotenpasta

**Mist het minst aan Nederland:** het weer, gebrek aan ruimte.

**Vrije tijd:** reizen in Brazilië, tennis & barbecueën met collega's

**Gouden tip zakendoen in Brazilië:** 'Leer de taal en wees geduldig ook al heb je te maken met bureaucratie.'

