

Geert Lammens (39) is geboren in Kortrijk en woont nu ten zuiden van Mechelen in Zemst met Elke (backoffice manager bij een bank), Tuur (10) en Kato (8)

Opleiding: mechanica, Universiteit Leuven; bestuurskunde (junior MBA), Ecole du Commerce Solvay Brussel; masterclass supply chain management, Vlerick Leuven Gent Management School

Carrière:

1992-1995: Universiteit Leuven: assistent Onderzoek en Didactiek Biomechanica

1995-2003: ExxonMobil Chemical Europe, Machelen. Onder andere IT-analist/projectleider; mechanisch ingenieur en kwaliteitsverantwoordelijke ISO 9002, beide in Meerhout; en financieel analist (Machelen en VS)

dec. 2003-2006: Agfa-Gevaert NV Mortsel, manager Manufacturing Process Office

2006-heden: Agfa Graphics Mortsel:

tot oktober 2007: mondiaal directeur Productie

okt. '07-februari 2008: mondiaal directeur Supply Chain

feb. '08-heden: mondiaal directeur Supply Chain, Logistiek en Procurement

De fotorolletjes zijn afgestoten maar ook binnen de overgebleven divisies van Agfa-Gevaert vindt de revolutie plaats van analoog naar digitaal. 'Omdat de klanten gelijk blijven, betekent dit weinig voor de logistiek maar veel voor de supply chain. We moeten het eerste deel van de keten er immers geheel op aanpassen. Daarom ben ik blij dat ik bij Agfa Graphics niet alleen wereldwijd verantwoordelijk ben voor supply chain, maar sinds februari ook voor logistiek en inkoop', stelt Geert Lammens. Hij noemt als extra handicap het feit dat een bestaande structuur moet worden omgegooid. ' "Greenfield" starten is makkelijker maar onze situatie interessanter en extra bevredigend als we erin slagen!'

Door Edith Kok



**Geert Lammens, directeur Supply Chain,
Logistiek en Procurement Agfa Graphics**

**'Ik houd niet
van hiërarchie'**





Midden in de Antwerpse voorstad Mortsel staan de hoofdkantoren en fabrieken van Agfa-Gevaert. De onderneming is er in 1894 opgericht door de plaatsgenoot Lieven Gevaert en fuseerde in 1964 met het Duitse Agfa, onderdeel van het Bayer-concern. De Belgen hebben op dit moment weer de overhand; vijf van de zes directieleden zijn bijvoorbeeld zuiderburen. Nochtans opereert de onderneming in 120 landen. Agfa-Gevaert zet 3,5 miljard euro om en er werken 13.000 fte's waarvan 4000 in Mortsel. De regionale magazijnen bevinden zich in het nabije Wilrijk, in Dayton USA en het Braziliaanse Suzano. Daarnaast beschikt Agfa over een 25-tal lokale dc's.

Het concern werd vooral bekend met de fotorolletjes maar die zijn in 2004 verkocht. Agfa-Gevaert omvat sindsdien drie divisies die sinds 2007 geheel zelfstandig van elkaar opereren: Graphics (49,3%), HealthCare (42,4%) en Specialty Products (8,3% van de omzet). De laatste levert producten als identiteitskaarten, membranen en synthetisch papier; HealthCare vooral beeldvormingssystemen en IT voor radiologie en cardiologie.

Agfa Graphics is de onbetwiste wereldleider in drukvoorbereiding binnen de krantenmarkt en behoort tevens tot de grote 'prepress'-aanbieders bij commercieel drukwerk. Geert Lammens: 'Ons pakket is heel breed. Denk naast analoge en digital printplaten aan inkten en fountains; belichters; en aan software om de pagina's te positioneren en de rastering te bepalen.'

Binnen alle drie businessunits viert digitalisering hoogtij, dus moet het sinds 1999 beursgenoteerde Agfa hierin gigantisch investeren. Daarnaast kampt het met de sterke stijging van grondstoffen en met de sterke euro. De omzet en aandelenkoers

PORTRET

Vervoer: 'BMW 5. Als productiedirecteur reed ik veel naar fabrieken, waaronder die in Wiesbaden, al met al zo'n 50.000 kilometer per jaar. Dan is een bepaald comfort belangrijk en dat heeft mijn wagen. In mijn huidige functie rijd ik gelukkig slechts ongeveer de helft. Ik houd weliswaar van rijden maar niet van al te lange afstanden.'

Werk: 'Als ik vijftig uur haal dan is het rustig, meestal zit ik erboven. Geen gezonde balans maar momenteel is het gewoon niet anders. Normaliter ben ik rond half negen op de zaak. Ik heb dan thuis al een aantal e-mails gelezen, hetzelfde doe ik vaak 's avonds

Geert Lammens: 'Als verantwoordelijke voel ik me niet geroepen om voor een bepaalde politieke stroming een voorkeur uit te spreken, dat kan enkel leiden tot onnodige conflicten.'

‘Door voorraden te optimaliseren, daalde deze met dertig procent, zónder servicevermindering richting klant’

zijn de afgelopen jaren dan ook behoorlijk gedaald, maar voor dit jaar verwacht de onderneming stabilisatie.

Geert Lammens begon zijn carrière bij Agfa in 2003 in de productie maar schoof door naar de supply chain. In zijn huidige functie geeft hij in Mortsel leiding aan circa 120 medewerkers, wereldwijd komen daar nog zo'n 180 personen bij. Hijzelf rapporteert aan de algemeen directeur van Agfa Graphics. Tijdens dit interview praat Geert veel en lang. Hij uit zich betrokken, serieus, perfectionistisch, voorzichtig, bescheiden.

Die scheiding in drie divisies... Is dat niet jammer voor de supply chain?

‘Nee, want de grootste doelgroepen komen niet overeen: ziekenhuizen versus drukkerijen. Daarnaast is er geen sprake van een absolute scheiding. Waar nodig komen inkoop of distributie samen. We opereren ook vaak vanuit hetzelfde verkoopkantoor en warehouse. Maar het is inderdaad een andere ontwikkeling dan ik bij Exxon meemaakte. Daar lag de gehele onderneming in het teken van centralisatie.’

Waarom ging je naar Agfa?

‘Eén van de mooie dingen bij Exxon is dat het veelbelovende krachten de mogelijkheid biedt om snel te roteren, ik bekleedde er vijf posities in negen jaar. In mijn eindfase deed ik globaal, projectmatig werk, gericht op die centralisatie. Ik zat daarbij de helft van de tijd in Amerika. Ik wou echter terug naar de operationele kant. Ik vind een project leuk voor even, maar ik houd liever de vinger aan de pols. Terug in Brussel waren veel belang-

rijke functies verschoven naar de VS. Het betekende niet dat er geen mogelijkheden meer waren, maar dan werd toch verwacht dat je enkele jaren naar het buitenland ging. Mijn vrouw heeft in België echter een goede baan en ook vanwege het sociale aspect was verhuizen geen optie. Toen kwam het aanbod bij Agfa.’

Ervaar je verschil tussen een Amerikaanse en Belgische multinational?

‘Vooral het internationale karakter. Toen ik bij Exxon als financieel analist in Machelen zat, omvatte het 25-koppige team zo'n acht verschillende nationaliteiten. We waren slechts met vijf Belgen terwijl hier vrijwel alléén landgenoten zitten. Ik vind dat overigens geen voordeel, want het multiculturele aspect bevalt me. Hier kom ik er gelukkig eveneens mee in aanraking, bijvoorbeeld via contacten met fabrieken over de hele wereld.’

Dat zal vooral het geval zijn geweest tijdens je eerste functies binnen Productie. Waarmee hield je je bezig?

‘We hebben bij de HR-planning het nodige gewijzigd, met de nadruk op multi-inzetbaarheid. In navolging van mijn werk voor Exxon, richtte ik me tevens op budgettering. Daarnaast coördineerde ik technologische verbeteringsprojecten en supply chain-gerelateerde projecten. Het was mijn feitelijke introductie tot de supply chain, vandaar dat ik tevens een opleiding volgde. Die werd gegeven binnen een MBA-stijl: het tweede jaar stond in het teken van een bedrijfsproject. Ik legde me toe op de optimalisatie van voorraden. Het werd een mooi project, in samenwerking met adviesbureau Möbius. De aansturing was in handen van een

laat, doorgaans ben ik rond acht uur thuis. In het weekend werk ik soms. Gelukkig heb ik weinig slaap nodig, zodat ik de familie zondagsochtends om negen uur een ontbijt kan aanbieden terwijl ik dan soms ook al twee uur heb gewerkt. Of we hier in België onder werktijd vaak Bourgondisch lunchen? Een enkele keer als er bijvoorbeeld een belangrijke leverancier langskomt, maar veel vaker bestellen we sandwiches bij het vergaderen...’

Kleding: ‘We hebben veel te maken met de toch nog wel traditionele zware industrie en die rekent op dasje-jasje, dus dat draag ik. Hetzelfde verwacht ik van iedere

medewerker die met klanten of leveranciers in aanraking komt. Ik vind het wel jammer dat we hierdoor afstand creëren bij de mensen op de werkvloer. Thuis draag ik het liefst jeans, T-shirt en sweater en dan een beetje versleten...’

Hobby's: ‘Hm, weinig tijd hè. Ik probeer wel veel te bewegen. Vaste prik is het rennen op zondag met vrienden, daarnaast tracht ik er ook in mijn eentje elke week aan toe te komen. Meestal doe ik mee met de “10 Miles van Antwerpen” of de “20 Kilometer door Brussel”. Mijn limiet ligt op de halve marathon. Daarnaast wandel en fiets ik graag met mijn vrouw

als de kinderen bij de “Jeugdbeweging” zijn. In de vakanties trekken we meestal rond, steeds ergens anders. En met de gezinnen van oud-studiegenoten of met de burens gaan we regelmatig een weekend naar de Ardennen. Verder ben ik actief binnen het feestcomité, een soort fundraising, van de school van mijn kinderen. We organiseren events als een mossselfestijn en ik kook dan graag. Thuis overigens ook maar alleen als er gasten komen.’

Muziek: ‘Het heeft mijn interesse maar daarmee is veel gezegd. Meestal volg ik de smaak van mijn kinderen...’

Lezen: ‘Heerlijk bij een hete tas koffie 's ochtends De Standaard, een veelzijdige krant. Op vakgebied lees ik weinig, buiten een enkel managementboek of een betoog over emotionele intelligentie.’

Politiek: ‘Ik ben er niet actief mee bezig. Ik stem wel, dat is in België overigens verplicht, maar het is hier zeer ongebruikelijk om te verkondigen waarop. Ik pas daarvoor eveneens. Als verantwoordelijke voel ik me niet geroepen om voor een bepaalde stroming een voorkeur uit te spreken, dat kan enkel leiden tot onnodige conflicten.’



multidisciplinair team van vier personen. Ik vertegenwoordigde de productie en coördineerde het geheel. We moesten het project maatgericht opzetten en waren er een kleine twee jaar mee bezig. Daar waar het is geïmplementeerd, bij een segment van de consumptieartikelen, daalde de voorraad met dertig procent, zónder servicevermindering richting klant. Bij halffabricaten en ruw materiaal is de situatie heel anders. Daar wordt trouwens eveneens gewerkt aan voorraadoptimalisatie en bedraagt de besparing zeker ook dertig procent.'

Hoe hebben jullie het aangepakt?

'De methode is gebaseerd op multi-echelons. Het komt er op neer dat we het bestaande distributieconcept van regionale en lokale dc's optimaliseerden. Hierbij moet gezegd dat de dc's van het eerste echelon eveneens fungeren als lokaal magazijn voor de nabije klanten. We zijn begonnen met het begrenzen van de lokale functie van Wilrijk, een rayon binnen een straal van grofweg duizend kilometer. We hebben het servicepercentage naar die directe klantenkring vastgesteld op ten minste 90 procent. Vrij hoog, maar je wilt toch niet dat De Standaard niet

verschijnt... Bij alle artikelen die zijn bestemd voor het volgende echelon, de puur lokale dc's, konden we het servicepercentage bepalen op ongeveer 50 procent ten opzichte van deze lokale dc's. Aldus kon de voorraad in het regionale warehouse dalen, terwijl die in de lokale dc's licht is gestegen. Het nettoresultaat was de totale voorraadvermindering met dertig procent. Een volgende uitdaging was het Agfa Production System.'

Vertel.

'Het betreft een wereldwijd verbeteringsproject binnen de negen plaatfabrieken van Agfa Graphics. Hierbij is de ommezwaai van analoge naar digitale producten natuurlijk meegenomen. Verder hebben we zowel Lean Manufacturing als Six Sigma gehanteerd als leidraad. Daarom hebben we van tevoren ook goed gekeken naar de werkwijze bij Toyota en naar implementaties, bijvoorbeeld bij Philips Lighting en Volvo Cars. Alle zijn vergevorderd met vergelijkbare verbeteringsprocessen en we hebben het nodige van ze geleerd. Opvallend was dat overal werd benadrukt dat we rekening moesten houden met een proces van jaren. Lean Manufacturing is immers gericht op een wijziging van denken. >>

► Het stoort mij dat veel mensen thuis creatief en initiatiefrijk zijn, maar eenmaal op het werk enkel het procédé uitvoeren'



Bovendien ligt ons uitgangspunt gecompliceerd. Zo zijn slechts twee van onze plaatfabrieken oorspronkelijk van Agfa, de andere hebben we overgenomen. De culturele verschillen; de één was initiatiefrijker dan de ander; en de groottes variëren tussen veertig en vierhonderd medewerkers. Eer daarbij alle neuzen dezelfde kant op staan... Het resultaat is nu echter al zeer significant. Zo is binnen twee jaar de waste gedaald met ruim dertig procent en de efficiëntie in sommige delen van de operatie toegenomen met twintig procent. De arbeidskosten zijn daarbij met een kwart verminderd.'

Zijn er ook zaken die misgingen?

'Sommige targets bleken onhaalbaar, maar veel meer kwam het voor dat we wél slaagden of zelfs positief werden verrast. Verder heb ik het gevoel dat de implementatie sneller had gekund maar dat heeft veel te maken met twee van mijn karaktereigenschappen: ongeduld en perfectionisme. Rationeel weet ik dat je voor een dergelijke introductie nu eenmaal een volksbeweging tot stand moet brengen. Zo stoort het mij dat veel mensen thuis

creatief en initiatiefrijk zijn, maar eenmaal op het werk enkel het procédé uitvoeren. Het lijkt alsof er een knop wordt omgedraaid, maar ik vind dat wij ze onvoldoende aanreiken. Stom, want passiviteit leidt tot desinteresse en dat is de belangrijkste reden dat er in de operatie iets fout gaat. Betrokkenheid is zó belangrijk...'

Wat doe je er zelf aan?

'Toen ik op mijn huidige afdeling in oktober begon, ervoer ik een behoorlijke hiërarchie en daar houd ik niet van. Je kunt echter niet verwachten dat mensen veranderen als je als baas zelf geen stap zet dus toon ik mijn goede wil. Ik tracht daarom 's ochtends vroeg en aan het einde van de middag zoveel mogelijk rond te lopen, ertussenin zit mijn agenda vrijwel altijd vol met vergaderingen. Ik hamer er voortdurend op dat mensen met opmerkingen over de brug komen. Mijn deur staat ook altijd open of ik moet een vertrouwelijk gesprek voeren. Het gaat niet snel, de meest assertieve medewerkers komen nu mijn kantoor binnen, maar het is een begin. Verder is het belangrijk om te laten zien waarmee we als afdeling bezig zijn. Soms komen we daarvoor formeel bijeen, soms informeel. Daarnaast tracht ik ervoor te zorgen dat communicatie niet hoeft te wijken vanwege een deadline. Hoe vaak word je daarmee wel niet geconfronteerd? Daarom plan ik het zoveel mogelijk in. Zo voer ik met de aan mij direct rapporterende elke twee weken overleg. Tijdens die bijeenkomsten is er een roulatiesysteem waarbij iedereen aan bod komt om de eigen situatie en vorderingen te presenteren. Op mijn beurt leg ik er uit welke informatie er van bovenhand binnenkomt.'

Inmiddels is je werkterrein verschoven van productie naar supply chain. Was het overigens niet vreemd om vanuit die productie zo'n duidelijke supply chain-operatie aan te voeren? Ik heb inmiddels begrepen dat de intenties tussen beide disciplines elkaar in de praktijk nog wel eens willen bijten.

'Wrijving bestaat op het moment dat je elkaar niet begrijpt. Het is juist een prachtige combinatie. Het speelt in mijn voordeel dat ik inmiddels in beide kanten behoorlijk thuis ben. Het vergroot de verstandhouding, maar evengoed kunnen ze mij niets wijsmaken.'

Welke uitdagingen liggen er nu?

'We hebben inmiddels de fabrieken aangepast en willen groeien. We moeten daarvoor de keten nog veel meer aanpassen. Ik denk aan inkoop, waarbij we de leveranciers consequent willen beoordelen op drie dimensies: kosten, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. Maar ook de logistiek kan kostenefficiënter. Bijvoorbeeld door meer directe flows te creëren, tevens richting dealers. Daarnaast gaan we bekijken in hoeverre een minder frequente levering mogelijk is. Er zullen klanten zijn die "no way" zeggen, maar anderen staan er wel voor open. Zij kunnen evengoed besparen als ze niet elke dag voor een levering klaar moeten staan. Maar goed, ze moeten het wel willen want de klant blijft koning.'

