

**Jan Huijgens (44)**, geboren te Rotterdam, opgegroeid in 's Gravenzande en Riethoven, woont nu in Leiden met de Amerikaanse Andrea (huisvrouw), Luc (9) en Liam (6).

**Opleiding:** Bedrijfskunde HTS Eindhoven, MBA Austin VS

**Carrière:**

1986 - 1987: technisch officier Logistiek, Koninklijke Luchtmacht; productiviteitsbevordering

1990 - 1993: systeemanalist Logistieke Systemen General Motors bij Electronic Data Systems, Detroit

1993 - 2001: managementconsultant voor onder andere Ford, Mitsubishi, American Axle & Manufacturing en Nissan Motors in de VS bij Caggemini/Ernst & Young

2002 - heden: LVS supply chain manager, ArvinMeritor

Projectgericht als hij is, viel Jan Huijgens in 2002 bij zijn aanstelling als Light Vehicle Systems Supply Chain Manager bij ArvinMeritor Europe met zijn neus in de boter. De centrale aansturing van de supply chain van deze toeleverancier van auto-onderdelen stond nog in de kinderschoenen: de logistiek was altijd geregeld vanuit het hoofdkantoor in Detroit of juist vanuit de lokale units. 'Detroit stond te ver af van Europa en de decentralisatie maakte dat er niet voldoende adequate kostenoverzichten bestonden. Tevens was er over contracten vaak al lang niet onderhandeld, het aantal transporteurs was enorm. De uitdaging daaraan te werken was groter dan de behoefte om in mijn geliefde Verenigde Staten te blijven wonen.'

Door Edith Kok



**Jan Huijgens,**  
**LVS Supply Chain Manager ArvinMeritor**

**'We gebruiken vooral  
Toyota's Kaizen'**







Jan Huijgens belandde in Hoofddorp waar de ondersteunde diensten voor Europa van ArvinMeritor zitten zoals inkoop, ICT, rechtsondersteuning en sindsdien ook de supply chain. Sinds twee jaar opereert er een vergelijkbaar centrum in Sjanghai, zodat ArvinMeritor nu voor het belangrijkste deel vanuit de genoemde drie centra wordt aangestuurd. Jan Huijgens: 'De verkoop is wel gedecentraliseerd per regio en klant. Ook de dagelijkse operatie willen we lokaal houden. Daarnaast zijn er lokale contracten overgebleven die dermate specifiek zijn, dat het beter is om ze vast te houden. Als vuistregel hanteren we dat centrale aansturing ten minste even goed moet zijn. Het voortbestaan van de lokale contacten is nu echter altijd gebaseerd op een financiële afweging en niet op traditie zoals voorheen.'

ArvinMeritor levert geavanceerde onderdelen voor zowel personenwagens als beroepsvervoer zoals remsystemen, assen en dak- en deursystemen. Met een omzet van rond de zes miljard dollar behoort de onderneming in deze branche wereldwijd gezien tot de top 25. Er werken zo'n 19.000 mensen in 26 landen.

#### *Vertel eens meer over hoe je die uitdaging hebt aangepakt.*

'We begonnen met het centraliseren van de supply chain, beter gezegd met het consolideren op landenbasis. We zorgden voor een eerste schifting in transporteurs en bekeken de contracten. Soms was dat al vijf jaar lang niet gebeurd. Het kwam voor dat we na één onderhandeling de helft bespaarden! Vervolgens implementeerden we de gewenste opzet. Het aantal transporteurs daalde van enkele honderden naar een twintigtal. In de VS werken we zelfs met maar één coördinator die al het vervoer regelt. In Europa lukt dat niet, omdat er niemand is die op het gehele continent volgens onze eisen opereert. Steeds vroegen we ons af: wat hebben we? Met wie willen we werken? De efficiëntie die we invoerden leidde sinds 2002 ieder jaar wel tot vijf à tien procent besparing

## PORTRET

**Werktijden:** 'Misschien werk ik jaarlijks net tachtig dagen in Hoofddorp, voor de rest ben ik bij de fabrieken in België, Frankrijk, Duitsland, Tsjechië, Polen en Slowakije of in de VS. Ik ben zeer projectmatig bezig en de uren variëren sterk, afhankelijk van het project.'

**Aantal e-mails:** 'Ook dat is erg afhankelijk van de situatie. Bij grote problemen kunnen er op een ochtend wel een paar honderd binnenkomen. Ik selecteer meteen op: nu, later of niet.'

**Auto:** 'Een Audi A6 lease, iets groter dan

**Jan Huijgens:** 'Tot mijn favoriete muziek behoren Bruce Springsteen, REM en U2.'

## 'Het aantal transporteurs daalde van enkele honderden naar een twintigtal'

op de transportkosten. Parallel hieraan vond ook standaardisatie plaats binnen de IT. Mede daardoor hebben we inmiddels een behoorlijk inzicht in de verschillende kostenposten. Het was de basis voor verdere maatregelen.'

### Zoals...

'Als tweede stap begonnen we om de scheiding tussen personenwagens en beroepsvervoer los te weken. Het was historisch gegroeid dat die twee divisies binnen ArvinMeritor vrijwel geheel gescheiden opereerden. Wij willen ons klantgerichter opstellen en dan moet er veel meer overlap zijn. Volvo en Renault zitten bijvoorbeeld in zowel personen- als zakenvervoer. Buiten het verkoopverhaal is het logisch dat ook de logistiek samengaat. Een en ander gaat samen met het streven om een breder product aan te bieden aan de klant. We trachten daarmee tevens om eigen fluctuaties in de productie te verminderen. De omzet voor de truck-industrie, voor ons 67 procent van het totaal, is veel afhankelijker van wetgeving dan die van de personenwagens. Het werkt nu eenmaal zo dat als volgend jaar bijvoorbeeld hogere eisen komen over de uitstoot, er een hausse volgt in de verkoop van de oude producten. Zo'n fluctuatie kan oplopen tot zo'n 40 procent. Als we die beter kunnen opvangen met productie voor personenwagens, is dat erg meegenomen.'

### Hoe noodzakelijk zijn die maatregelen? Met andere woorden: hoe is jullie concurrentiepositie?

'Hevig. Bij ons als toeleveranciers zijn de afgelopen jaren dozijen concurrenten failliet gegaan. Ik schat dat vergeleken met tien jaar geleden zo'n kwart weg is. Ook de eisen van de klanten nemen toe. Daarmee beland ik bij een derde grote stap die we hebben gezet: we volgen onze klanten, zeker de fabrikanten van personenwagens, richting lagelonenlanden. Het gros van onze

kosten zit weliswaar in de grondstoffen maar de fabricage van de meeste producten is vrij arbeidsintensief. Qua concurrentie ontkomen we er niet aan om óf een joint venture-partner te zoeken, óf in Oost-Europa en/of Azië zelf een fabriek op te zetten. Het mag duidelijk zijn dat we met de supply chain daarmee weer voor nieuwe uitdagingen staan. De keten wordt alsmaar langer.'

### Maakten jullie dan nog helemaal geen gebruik van lagelonenlanden?

'Zeker wel, maar ongeveer drie jaar geleden hebben we dat proces versneld. Ongeveer eenderde van de grondstoffen en halffabricaten komt nu uit lagelonenlanden. Ook hier werd het transport verzorgd door diverse leveranciers en was het de hoogste tijd om de contracten te bekijken. Er zijn slechts vijf transporteurs overgebleven, eentiende van wat we hadden. Afijn, uit kwaliteitsoverwegingen zullen onze tien Europese fabrieken zeker de komende jaren ontwerp, assemblage en kwaliteitsondersteuning blijven doen. Een belangrijke overweging is dat wij de eindassemblage dicht bij de klant willen houden. Er zijn lange discussies geweest over wat we al dan niet in huis zouden houden en wat welke fabriek produceert. We brachten eerst alle kosten die je kunt tegenkomen in kaart. Die database noemen we Total Landed Cost Calculator. Ook hierbij speelt klantgerichtheid een veel grotere rol dan voorheen. Zo kregen we onlangs een order van General Motors over het aanleveren van schuifdaken. Zij vroegen om een kostenplaatje met diverse fabrieken op diverse continenten als variabele. We namen daarin mee waar de beste leveranciers zitten. Vroeger werd er gewoon geproduceerd waar het altijd al geschiedde, maar tegenwoordig is het steeds meer ons uitgangspunt om ons aan te passen aan de wensen van elke individuele klant. Door dit soort onderhandelingen groeien we steeds meer naar onze klanten toe in de vorm van een partner- >

ik wilde. Voor Nederlandse begrippen ben ik een zeer gedisciplineerde rijder. Meestal rijd ik zakelijk naar een van onze fabrieken, ik schat zo'n 18.000 kilometer per jaar. Inclusief woon-werkverkeer kom ik op ongeveer 26.000 km.'

**Kleding:** 'Tijdens besprekingen draag ik een pak, anders meestal een overhemd zonder das. Thuis loop ik het liefst in jeans en T-shirt.'

**Hobby's:** 'Ik breng in mijn vrije tijd de meeste tijd door met mijn familie.

Voetballen, een film... We huren meestal romantische komedies. Verder voetbal ik bij een expatclub in Wassenaar. We proberen om er te zijn, maar iedereen begrijpt als het niet lukt. Iedereen werkt namelijk voor internationale bedrijven en reist veel. We mogen blij zijn als uit de selectie van 22 mannen er inderdaad elf aanwezig zijn voor een wedstrijd! Naast voetbal ben ik vorig jaar begonnen met hardlopen. Ik ben inmiddels opgeklimmen tot de halve marathon in iets meer dan twee uur.'

**Lezen:** 'Voornamelijk tijdschriften als Time, Newsweek en The Economist, het vakblad Automotive Logistics en verscheidene logistieke bladen. Boeken lees ik tijdens lange vluchten. Bij voorkeur biografieën van bijvoorbeeld Johnny Cash of een Amerikaanse coach als Vince Lombardi. Qua supply chain vind ik dat de meeste boeken al achterhaald zijn zodra ze worden uitgegeven. Ik krijg toch de meeste ideeën door met mensen te praten.'

**Muziek:** 'Ik luister voornamelijk als

ik rijd, in het algemeen een mix uit de jaren zeventig en tachtig. Eigen muziek, want buiten Radio 1 en BNR heb ik zelden de radio aan. Hoewel ik in het buitenland vaak de BBC opzoek. Tot mijn favoriete muziek behoren Bruce Springsteen, REM en U2.'

**Politieke voorkeur:** 'Ik stem al twintig jaar niet meer. Wel ben ik een groot voorstander van standaardisatie binnen de Europese Unie. Geen wonder want ik opereer op Europese basis.'

► 'De omzet voor de truckindustrie is sterk afhankelijk van wetgeving'



ship. De gemeenschappelijke draad heet hightech-producten. Dat is een keuze waarvoor we ook offers brengen. Zo hebben we afgelopen mei de divisie uitlaten voor personenwagens afgestoten, die producten vallen niet onder het nieuwe profiel.'

**Geven jullie de klanten ook inspraak bij de keuze van de vervoerder?**

'Zeker, maar dat komt omdat binnen de automotive het merendeel van de klanten de transportkosten regelt. De klant betaalt ook en is verantwoordelijk op het moment dat wij de onderdelen in de truck laden. Ons eigen transportbudget wordt daarom voor tachtig procent ingevuld door de vracht van leveranciers naar onze fabrieken. Onze klanten doen net als wij; ze proberen vanuit volume te onderhandelen. In de praktijk kijken we wie in de beste positie verkeerd om te onderhandelen over het transport richting klant. Sommige Aziatische autoproducenten beschikken bijvoorbeeld niet over een Europees netwerk en daarom doen wij het. Bij VW, Renault en Ford ligt dat anders en regelen zij het. In eerste instantie offeren wij met en zonder transport.'

**Je werkt je hele leven al voor de automotive. Bevalt dat zo goed?**

'Inderdaad. Ik houd ervan om met zeer tastbare zaken te werken. Aan het einde van de dag kun je je heel concreet afvragen of je de doelstellingen hebt behaald. Juist vanwege de concurrentie en

de hoge eisen is het ook een zeer uitdagende industrie. Wat eveneens meespeelt: het succes van ArvinMeritor berust grotendeels op kwaliteit en de betrouwbare aanlevering. Bij ons is de supply chain corebusiness. Bovendien behoort logistiek buiten de productie zelf tot één van de grootste kostenposten en dat we daar in totaal vijftien procent op konden bezuinigen, is geen peanuts.'

**Wanneer ontstond überhaupt je interesse voor de supply chain?**

'Het werd aangezwengeld tijdens mijn diensttijd waar ik terechtkwam in de logistieke dienst van de luchtmacht. Daarna ging ik ermee door, vooral omdat de supply chain raakpunten heeft met vrijwel alle takken van een bedrijf.'

**Nu heb je het werk ook acht jaar lang verricht als consultant. Wat geniet je voorkeur?**

'Ik zie eigenlijk weinig verschil met de vaste baan die ik nu heb. Ik werk bij ArvinMeritor binnen een matrixstructuur, even projectmatig als bij Ernst & Young het geval was. Het voordeel van consultancywerk is dat je altijd bezig bent met projecten die cruciaal zijn voor het bedrijf waarvoor je wordt ingezet, terwijl ik hier soms ook dingen doe die niet zo strategisch zijn. Het nadeel van consultancy is dat je niet altijd bij het hele project betrokken bent, hoewel ik bij Ernst & Young ook véél implementatie deed.'



## ► 'Tegenwoordig passen we ons steeds meer aan aan de wensen van elke individuele klant'

### *Waarom maakte je dan de overstap naar ArvinMeritor?*

'De consultancy van Ernst & Young werd overgenomen door Capgemini en richtte zich daarmee steeds meer naar de IT-kant, terwijl mij juist het procesmatige aspect van een project aantrekt.'

### *Het impliceerde dat je na vijftien jaar VS weer terugging naar Nederland...*

'En dat was wennen. Vooral in Amerika heb ik resultaatgericht leren werken. Je krijgt er weinig ruimte om je te verontschuldigen. In Europa moet je meer onderhandelen, wat persoonlijker naar buiten treden. Mijn grootste minpunt is ongeduld, dus ik moet me hier vaker bedwingen. Sommige projecten liggen jarenlang te sluimeren! In het algemeen voel ik me meer thuis binnen een Amerikaanse dan binnen een Nederlandse onderneming.'

### *Woon je ook liever in Amerika?*

'Ja. We hebben niet zoveel haast maar we willen ook terug. Zo gaan de kinderen hier naar de internationale school. Vooral Chicago is fantastisch. We woonden hartje centrum. Het tempo ligt enorm hoog en dat is uitstekend voor een ongeduldig iemand. Je hebt er alles, doet er alles. Wil je om drie uur 's nachts een pizza bestellen, dan kan dat. Je hebt er echt een 24-uurs economie. Ik heb overigens ook in Detroit en Houston gewoond en werkte daarnaast in diverse andere steden.'

### *Wat zijn in Europa je favoriete landen om te werken?*

(Voorzichtig:) 'Ik heb geen voorkeur. Het is duidelijk dat ik een project in Duitsland anders aanpak dan in Frankrijk, maar elk land heeft zo z'n charme.'

### *Haal je uit de VS ook bepaalde inspiratiebronnen?*

'Voor mij is dat altijd een collage. Toen wij de supply chain uit de lagelonenlanden structureerden, hebben we veel informatie uitgewisseld met Dell. Die onderneming is zéér sterk in de supply chain. Verder kijken we naar onze klanten, concurrenten en logistieke partners. Wij varen echter wel een eigen koers.'

### *In hoeverre richten jullie je ook op theorieën als Six Sigma?*

'Binnen onze logistiek gebruiken we vooral Toyota's Kaizen. Door ons steeds te dwingen om naar de oorsprong te kijken van wat er bijvoorbeeld fout ging en door continu verbeteringen aan te brengen. Maar iederéén in de automotive heeft z'n eigen systeem gebaseerd op Toyota.'

### *Toyota heeft z'n supply chain sterk gericht op 'Sell one, buy one'. Doen jullie dat dan ook?*

'Nee, of de leverancier moet letterlijk om de hoek zitten. Anders zou je het óf compleet in je bedrijfsvoering moeten doorvoeren, zoals Toyota doet, óf je moet uitgaan van minimale stockhoeveelheden. Dat vind ik overigens geen probleem.'

### *Houden jullie de magazijnactiviteiten in eigen hand?*

'Nee, die hebben we geoutsourced. Er zit binnen dit kantoor geen



logistieke staf. Ook het opzetten van contractonderhandelingen hebben we uitbesteed. Ryder doet het sinds 2000, evenals de betalingen. Via hen krijgen we alle facturen elektronisch door. Voor ons is het een goed voorbeeld van consolidatie, het verloopt uitstekend.'

### *Wat is in dit hele verhaal nu het meest bevredigende?*

'Dat er een hoop standaardisatie is en dat we niet steeds opnieuw het wiel moeten uitvinden. En dat er meer regionale en internationale onderhandelingen plaatsvinden.'

### *En wat heb je er vooral van geleerd?*

'Als je met een lange supply chain werkt, zorg dan dat je onderweg steeds bevestigingen hebt. Je kunt bij een nieuwe leverancier in China niet verwachten dat je een order kunt plaatsen en het product wel tegemoet kunt zien zonder je er verder nog mee te bemoeien.' <<