

Jan Dikker (51) werd geboren in Nijmegen en woont nu in Vught met Tanja (vestigingsdirecteur HRM consultancybureau GTP), Jelle (16) en Nina (15).

Opleiding: HTS Bedrijfskunde Eindhoven; MBA Master of Information Management Tias/KUB Tilburg

Carrière:

1980-1989: Philips, inkoper Oss; consultant O&E Eindhoven, Drachten, Heerlen

1989-1993: AVT Deurne, manager inkoop, distributie en quality assurance

1994-1999: Erico Tilburg, logistiek manager productiecentrum Tilburg; general manager Erico distributiecentrum Tilburg

1999-2007: Techno Service Nederland Waddinxveen, supply chain manager

juni 2007-heden: Vink Baarn en Didam, directeur supply chain en IT

Toen Jan Dikker in juni 2007 Vink kwam versterken als directeur supply chain en IT, was hij erg blij met deze dubbelfunctie. 'De IT was te veel uitbesteed en kampte na ERP-implementaties met serieuze problemen die ook hun weerslag hadden op de supply chain. Bij de laatste was een structuurwijziging evengoed wenselijk. De praktijk leert dat er een noodzaak moet zijn om hiermee daadwerkelijk aan de slag te gaan. We hebben de automatiseringsproblemen dan ook benut om binnen beide segmenten een en ander voor een langere termijn op de rit te zetten.'

Door Edith Kok



Jan Dikker, directeur supply chain en IT bij Vink

'We gaan terug naar one size fits all'

Foto: Ton Zonneveld





Vink werd opgericht in 1954 in Oosterbeek. De naamgever behoorde tot de pioniers die pvc introduceerden op de Nederlandse markt. Inmiddels noemt de organisatie zich de grootste leverancier van kunststof halffabricaten in Europa en levert ze meer dan zestigduizend artikelen. Naast pvc bestaan de producten uit acrylaat, polyethyleen, glasvezel-versterkte materialen en meer. Het zijn vooral halffabricaten – platen, staven, profielen, folie, buizen en fittingen – maar Vink bewerkt en assembleert de materialen steeds meer tot producten op maat. Binnen zijn klantenkring onderscheidt Vink drie grote doelgroepen: industrie, bouw, en de reclame en grafische sector.

Vink, onderdeel van het beursgenoteerde Kendrion, telt 1.100 medewerkers verspreid over dertig vestigingen en is actief in elf Europese landen: Nederland (Didam en Baarn), Duitsland, België, Frankrijk, Tsjechië, Hongarije, Zwitserland, Denemarken, Noorwegen, Zweden en Finland. Degenen die zich bezighouden met de supply chain, nemen ongeveer eenderde in van het gehele personeelsbestand.

Het bedrijf bestempelt kennis van kunststoffen, het leveren van bewerkte producten en distributie tot zijn drie hoofdcompetenties. In navolging daarvan houdt de onderneming veel van het logistieke verkeer in eigen hand.

PORTRET

Vervoer: 'Sinds kort een Volvo XC 70. Toch anders dan andere auto's: comfortabel, praktisch en, heel belangrijk gezien alle files, een automaat. Deze wagen past bij mij. Hiervoor reed ik BMW en daar voelde ik dat niet. Ik rijd circa 45.000 kilometer per jaar, grotendeels tussen Vught en hoofdkantoor Baarn of distributiecentrum Didam. Zo'n twee keer per maand bezoek ik andere vestigingen, vooral in België, Scandinavië en Zuid-Duitsland, soms per auto.'

Werk: 'Meestal zit ik twee dagen in Baarn en één of twee dagen in Didam – daar zit onze centrale IT – soms werk ik thuis. Normaliter stap ik om kwart over zeven in de auto en rijd ik na zessen terug, of de wegen moeten volstaan met files. Mijn avondwerk beperk ik, maar traditiegetrouw zit ik zondagmiddags enkele uren achter mijn bureau thuis.'

Jan Dikker: 'Ik heb nog steeds een voorliefde voor muzikanten als Chris Isaak en Simple Minds, daarnaast luister ik graag naar makkelijk in het gehoor liggende house zoals die van Tiësto.'

'Er was in de IT te veel geoutsourcet en we werden geleefd door de serviceproviders'

Wat merken jullie van de crisis?

'Bij ons hebben de economische ontwikkelingen effect op de omzet. Kostenbesparingen zijn onvermijdelijk. Kendrion organiseerde reeds een workshop over grote besparingstrajecten. Daarbij vroegen we onze vestigingen om een realistisch budget te maken én een worst case-scenario. In dat laatste geval zullen we de kosten toch drastisch omlaag moeten brengen.'

Op dit moment zijn jullie al bezig met grote veranderingen. Wat houden die in?

'Toen ik anderhalf jaar geleden begon, lagen er twee grote uitdagingen: de automatisering verbeteren en de supply chain optimaliseren. Bij de IT waren de laatste ERP-implementaties, een Axapta-variant op Microsoft Dynamics, slecht verlopen. We hebben te maken met véél artikelen en maatwerk maar de basisdata waren generiek gezien niet voldoende op orde. Toch was een aantal landen binnen deze omstandigheden live gegaan. Een bijkomend probleem was dat de Axapta-kennis binnen Vink ontoereikend was. Feitelijk beheerste slechts één persoon de complexiteit dermate dat die de problemen in een breder verband kon oplossen. Elk land had weliswaar z'n eigen IT'er maar die mensen hielden zich vooral bezig met de techniek. We kwamen dus kennis te kort, ook om dienstverleners

te managen. Het onbehagen in de organisatie over de IT was groot. Er was op dit vlak simpelweg te veel geoutsourcet en we werden geleefd door de serviceproviders. Inmiddels hebben we de regie gelukkig weer in eigen hand.'

Hoe pakten jullie dat aan?

'We ontkwamen er in het begin niet aan om brandjes te blussen. Er was sprake van een verval van omzet en marge die werd veroorzaakt door de ERP-implementaties. Daarnaast bogen we ons over de vraag hoe de architectuur van het IT-landschap er op langere termijn uit diende te zien. We hebben dat redelijk helder gekregen. We gaan terug naar één standaardproces – one size fits all – en alle toekomstige Axapta-implementaties zijn hierop gebaseerd. Alle hardware, netwerken en office automation die nodig zijn, zetten we centraal neer. Dat zijn we nu aan het invullen. Zo zijn er nog vier landen die niet met Axapta werken, alle vestigingen werkten voorheen autonoom: de "kleintjes" Tsjechië en Hongarije en de voor ons grote landen België en Frankrijk. In deze volgorde gaan we dan ook met ze aan de slag. In de tussentijd hebben we het automatiseringsteam vooral aan de functionele Axapta-kant uitgebreid met vijf personen tot veertien man. Ze rapporteren via de IT-manager nu alleen aan mij.'



De afgelopen periode was dat iets minder omdat we een heel charmant huis kochten midden in een prachtig stuk Vught; de verbouwing kostte veel tijd.'

E-mails: 'In deze functie rond de 35 per dag, zeer goed te handelen.'

Kleding: 'Een pak en stropdas wanneer het past. Dat stamt uit de periode toen ik begon als inkoper en het doodzonde bleek als je niet gekleed was. Gedurende mijn tijd bij het Amerikaanse Erico zwakte dat wat af en nu heb ik mijn compromis gevonden.'

Hobby's: 'Ik zat al langer op de MTB maar toen ik een jaar geleden me voorbereide op een week mountainbiken in de Alpen, verhoogde de frequentie tot drie keer per week. Inmiddels fiets ik vooral

weer op zondagochtend. Ik hecht daarnaast erg aan de Eriba Pan die we onlangs hebben gekocht. Na eerst een grote caravan en daarna jarenlang te hebben gekampeerd, is deze dertig jaar oude caravan een geweldig compromis: nostalgisch en kwalitatief goed. We vertoeven het liefst in mooie omgevingen waar je ook iets anders kunt dan zonnen alleen zoals de Italiaanse Bloemenrivièra en het iets verderop gelegen Cinque Terre, maar ook Marokko beviel heel goed. Daarbuiten loop ik graag met onze hond, een Friese stabij.'

Lezen: 'Qua boeken geef ik de voorkeur aan literaire thrillers van bijvoorbeeld Nicci French of Dick Francis. Daarnaast zijn we geabonneerd op de Volkskrant, het Financieel Dagblad en het Brabants Dagblad. Vakmatig kijk ik

vooral in de Logistiekkrant en SCM, in boeken veel minder. Ik ben wel geïnspireerd geraakt door Kumpe en Bolwijn. Hun model om de product life cycle toe te passen op organisaties is herkenbaar en praktisch, ik maak er graag gebruik van. In mijn tijd bij Philips kwam ik vaak met dit soort nieuwe theorieën in aanraking, maar vandaag de dag vraag ik me regelmatig af wat er daadwerkelijk nieuw is aan de theorieën die tegenwoordig worden geïntroduceerd. Zoals Lean... is dat nu wezenlijk anders dan Toyota's productiesysteem? Een boek als "Good to Great" roept ook vraagtekens op, zeker gezien de erin beschreven successtory over Fanny Mae en Freddie Mac inmiddels wel achterhaald is. Laatst las ik trouwens "Scenario naar Lean" van onder anderen Henk van den Boom, mijn vorige baas. Dat werk

vind ik wel zeer handzaam.'

Muziek: 'Ik heb nog steeds een voorliefde voor muzikanten als Chris Isaak en Simple Minds, daarnaast luister ik graag naar makkelijk in het gehoor liggende house zoals van Tiësto. Evengoed spreken artiesten als Robbie Williams, Kane en Faithless me aan. Alleen luisterde ik vroeger dag en nacht en nu af en toe.'

Politiek: 'Mijn stemgedrag schommelt tussen D66 en VVD, afhankelijk van de voorlieden en wat ze verkondigen. Thema's als: hoe ziet de aarde over twintig jaar eruit? En de effecten van ongebreideld materialisme en consumptisme vind ik universeel geworden. Daarom zet ik ze bij Vink ook steeds meer op de agenda, al was het vanwege het marketingaspect.'

'Onze klanten verwachten steeds meer dat we ze op Europees niveau bedienen'



Hoe sterk was de zelfstandigheid van de vestigingen?

'Vink is door de jaren heen autonoom gegroeid maar nam eveneens een aantal ondernemingen over. Feitelijk was er sprake van elf autonome landen. Iedere medewerker snapt op dit moment wel dat er een omslag moet plaatsvinden om voordelen van de groep te benutten. Niettemin blijft het wennen voor ze.'

En een lastig karwei. Hoe pak je dat aan?

'Het is mijn kracht en mijn taak om een visie neer te zetten en vervolgens een team te enthousiasmeren om het samen handen en voeten te geven. De laatste twee, drie keren ben ik er goed in geslaagd maar ik leerde veel in de praktijk. Eén van mijn eerste ERP-implementaties, zo'n vijftien jaar geleden bij Erico, resulteerde zelfs in behoorlijke aanloopverliezen. Ik kwam er in oktober, toen waren ze er al volop mee bezig en in januari gingen we live. Achteraf gezien vind ik dat we het proces hadden moeten stopzetten. Ik liet me meeslepen door enthousiasme en onervarenheid. Geloof me, zo iets vormt je wel. Sindsdien geef ik implementaties indien nodig meer tijd, maar vooral zorg ik dat er meer kennis en kunde aanwezig is, zo ook bij Vink.'

De supply chain... Hoe zit die bij Vink in elkaar?

'Ook nog steeds erg autonoom. Van oudsher wordt onze branche gekenmerkt door een sterk lokale klantenkring. We hebben echter te maken met een toenemende internationalisatie bij

onze afnemers, vooral bij windmolenfabrikanten. Zij verwachten steeds meer dat we ze op Europees niveau bedienen. Het impliceert dat wij in ieder land een aantal aspecten hetzelfde moeten doen. Daarnaast is het natuurlijk überhaupt handig om te kijken waar we synergie kunnen behalen. Bij ons liggen de mogelijkheden vooral bij eenduidige inkoopafspraken, marketing, IT en supply chain.'

Hoever zijn jullie?

Wat de automatisering betreft zullen we de grote slagen medio 2010 afronden. Nu, eind 2008, zitten we nog steeds op koers. Een klein jaar geleden zijn we begonnen om de supply chain aan te sluiten op het IT-verhaal. Een eerste klus was het artikelbestand opschonen; we moesten ruim 60.000 nummers doorlopen. Nu gaan we de business intelligence tools gebruiken om de informatie uit Axapta die bestemd is voor de supply chain, transparant te maken. Hiervoor gaan we werken met QlikView. Een volgende stap is het neerzetten van voorraadoptimalisatietools als Slimstock. Daarna kunnen we de landenorganisaties qua voorraadbeheer op een eenduidige manier inrichten. Dat zal de komende twee jaar nog wel in beslag nemen.'

En de veranderingen binnen de supply chain?

'De kwaliteit van de warehouses moet omhoog. Een aantal landen kende de functie voorraadbeheerder niet, dat zegt genoeg. >

► 'Onze pallets kunnen één bij twee meter zijn maar evengoed dertien bij één'



We gooien op dit moment ook de warehouse-structuur om. We willen het totale aantal verminderen van 30 tot 22. Ze bestrijken een rayon met een straal van circa 300 kilometer. Terwijl vroeger elk magazijn zich richtte op local-for-local, centraliseren we de opslag van de slow movers nu in drie centrale warehouses: in Didam, Randers (Denemarken) en Stuttgart. Ik ga er vanuit dat we hierdoor over twee jaar toch wel tien procent voorraadverlaging hebben gerealiseerd van de huidige waarde van 40 miljoen. Door de centralisatie zal het aantal slow movers op termijn sterk afnemen. Voorwaarde is dat de hoeveelheid artikelen eenduidig is en dat doen we mede door het aantal leveranciers te standaardiseren en daarmee te beperken. Ook hier gold dat ieder land z'n eigen leveranciers had. We hebben als groep inmiddels vaststaan dat we voor zo'n zestig procent gebruikmaken van dezelfde leveranciers. Dit kan nog sterk verbeteren met als ultieme doelstelling: negentig procent gestandaardiseerd op artikelniveau. Eer we klaar zijn met alle plannen die er nu liggen, zijn we dan ook zo drie, vier jaar verder.'

Wat is er qua supply chain specifiek aan kunststof artikelen?

'Vooral de afmetingen. Onze pallets kunnen één bij twee meter zijn maar evengoed dertien bij één. Zowel qua opslag als trans-

port kost dat het nodige, één van de redenen dat we in Nederland het vervoer zelf doen. In sommige andere regio's ook, maar er zijn tevens mengvormen en Scandinavië besteedt het traditiegetrouw uit, wat vooral te maken heeft met de omvang van het afzetgebied. We betalen bij een artikel gemiddeld 4,5 procent aan transportkosten, dus is het managen hiervan een belangrijke post. We zitten daarom midden in een benchmarkproject. Wie doet het binnen al die verschillende aanpakken nu het beste? Opvallend bij zo'n onderzoek is dat iedereen dan snel roept dat je moet heronderhandelen. Als je al heel lang samenwerkt met een bepaalde transporteur, kan dat inderdaad zo'n twintig, dertig procent opleveren. Toch zijn bezuinigingen in mijn beleving niet de doorslaggevende factor. Liever leg ik het accent op synergie. In dit geval binnen een driehoek met de afdeling verkoop en de klant. Hoe beleveren we die? Hoe gaan we om met kleine orders? Waarom delen we bij besparingen de opbrengst niet? Dezelfde gedachtegang geldt voor onze eigen rol in de bedrijfskolom. Met leveren alleen creëren we namelijk weinig meerwaarde; dat doen we juist wél door te wijzen op zaken waaraan de klant misschien niet eens heeft gedacht. Alles in het teken van wat de afnemer drijft. Het denken over een dergelijke omslag is moeilijk, maar ik beschouw het wel tot mijn grootste uitdagingen.'