

Fokko de Rooij (34) is geboren in Waalwijk en woont in Utrecht met Anjo (financieel medewerkster Fortis) en Quinten (2).

Opleiding: technische bedrijfskunde, TU Eindhoven

Carrière:

1999-2005: Accenture Amsterdam; analist, consultant, manager

Maart 2005-heden: Nike Hilversum; project-manager supply chain, manager customer operations 'Center of Excellence', sinds december 2007 EMEA directeur customer operations

In dit themanummer viel bij het portret de keus op een Amerikaanse onderneming vol jonge honden: Nike. Fokko de Rooij, directeur customer operations EMEA, verklaart dat dit zeker op hem van toepassing was, maar dat hij langzaam is gaan relativeren. 'Zo zie ik Nike eerder als een onderneming met een eigen cultuur dan dat het typisch Amerikaans is.' Zijn werkplek Hilversum is tevens het algemene Europese hoofdkantoor, de dynamiek spat er vanaf! **Door Edith Kok** ➤

Fokko de Rooij, directeur customer operations Nike EMEA

'Nike is bovenal Nike'





Een bezoek aan Nike Europe is een beleving op zich. De in een cirkel opgestelde bedrijfspanden; bovenal de grote hoeveelheid jongeren, doen vermoeden dat je op een campus bent beland. Volgens Fokko de Rooij is hiernaar bewust gestreefd, wat aansluit bij zowel het Amerikaanse universiteitsleven als de producten waarvoor Nike staat. Groot vertoonde sportfragmenten siëren de imposante ontvangsthallen, evenals een expositie met schoenen die door beroemde atleten zijn gedragen. Je hebt er uitzicht op de grote bedrijfsfitnessruimte en op het grote 'Fitplein' met voetbalveld en sintelbaan waarvan zowel Nike-medewerkers als plaatselijke sportclubs al dan niet gezamenlijk gebruikmaken. Op het in 1998 geopende complex werken een kleine 1.500 mensen met ruim veertig nationaliteiten, minder dan de helft komt uit Nederland. De gemiddelde leeftijd bedraagt dertig jaar, de voertaal is Engels.

Nike ontstond in 1964 toen student Phil Knight samen met atletiekcoach Bill Bowerman in Oregon – nog altijd de hoofdlocatie – Blue Ribbon Sports oprichtten. In 1972 introduceerden ze het naar de Griekse godin van de overwinning genoemde Nike en brachten die naam in 1980 als hoofdmerk naar buiten. Tegenwoordig beslaat het zeker tachtig procent van de totaalomzet van 18,6 miljard dollar. Tot de andere merken behoren: Umbro, Cole Haan, Converse, Exeter, Starter en Hurley. Bij Nike werken ruim 30.000 medewerkers. De productie, ongeveer 800.000 fte, is uit-

PORTRET

Vervoer: 'Ik lease een Audi A3 Sportback. Rijdt goed, is veilig, je kunt er mee doorrijden en we passen er met z'n drieën goed in. Omdat ik slechts vijftien kilometer van mijn werk woon, rijd ik inclusief privéritten niet veel meer dan 20.000 kilometer. Ik vlieg meer, vaak naar mijn operation managers in bijvoorbeeld de UK, Frankrijk of Duitsland en jaarlijks circa twee keer naar Oregon. Wij trachten het vliegverkeer te beperken, niettemin vliegt KLM sinds wij zo groot in Hilversum vertegenwoordigd zijn, rechtstreeks naar Portland.'

Fokko de Rooij: 'Mijn grote passie ligt bij zeilen. Op m'n zesde had ik al mijn eigen Optimistje, gevolgd door een 4.70-er waarin ik met mijn zus aan menig wedstrijd deelnam. Nu bezit ik een acht meter lange, zeewaardige boot.'

Werk: 'Drie keer per week breng ik Quinten éérs naar het kinderdagverblijf waarna ik hier om half negen begin, anders rond achten. Ik vertrek meestal weer tussen half zeven en zeven, maar werk vaak 's avonds door. Ik tracht conference

‘Er is geen sprake van één dominant land, wél van een gezamenlijke bedrijfscultuur’

besteed aan zo'n 700 contractfabrieken. Nike Hilversum fungeert zowel als hoofdkantoor voor EMEA (Europa, Midden-Oosten en Afrika) als verkoopkantoor voor Nederland. De supply chain is er onderverdeeld in sourcing, planning, De Rooij's customer operations, en warehousing, ondergebracht in het Belgische Laakdal. De vier directeuren rapporteren aan de vice-president Operations EMEA. Fokko de Rooij geeft leiding aan acht operation managers die op hun beurt driehonderd mensen aansturen.

Hoe bevalt het werken voor een Amerikaanse onderneming?

‘Ik heb alleen nog maar voor Amerikaanse bedrijven gewerkt, dus kan moeilijk vergelijken. Ik denk wel dat het uitmaakt dat Nike vooral erg internationaal is. Er is geen sprake van één dominant land, wél van een gezamenlijke bedrijfscultuur. Nike is vooral Nike. Zo voeren we een matrixstructuur, oftewel een crossfunctionele opbouw waarbij iedereen te maken heeft met in de meeste gevallen twee bazen. Ik moest wennen hoe ik hiermee om moest gaan, wie betrek je waarbij? Een doorsnee Nederlands bedrijf kent een duidelijkere hiërarchie. Je kunt er eerder op vertrouwen maar je er ook makkelijker achter verschuilen, bij ons staat de eigen verantwoordelijkheid voorop. Verder zal een hiërarchisch opgebouwde organisatie eerder besluitvaardig zijn, terwijl bij ons alles eerst crossfunctioneel moet worden afgestemd. Is een beslissing eenmaal genomen, dan staat die er ook. Er ligt wel een zeer grote

focus op de aandeelhouderswaarde, maar daarmee hebben alle multinationals en beursgenoteerde ondernemingen te kampen.’

Hoe kijk je aan tegen het algemene imago van Amerikaanse bedrijfsvoering?

‘Genuanceerd. Er wordt al snel gesproken over makkelijke ontslagprocedures, maar zeker op dit moment verschillen die niet veel van wat in Europa momenteel gebeurt. Bovendien hebben wij ons hier evengoed te houden aan de Nederlandse regels. Anderzijds zijn Amerikaanse ondernemingen sterk ingesteld op zowel persoonlijke ontplooiing als bedrijfsbreed iets terugdoen voor de maatschappij. Maatschappelijk verantwoorde producten en arbeidsomstandigheden staan zeker ook bij ons hoog in het vaandel.’

Dat brengt me wel bij de negatieve berichtgeving over kinderarbeid en sweatshops die Nike in de jaren negentig op zijn bordje kreeg...

‘Nike heeft de afgelopen jaren flinke veranderingen doorgemaakt. We begonnen begin jaren zeventig als een bedrijf dat vanuit de achterklep schoenen aan atleten verkocht en zijn sinds die tijd enorm gegroeid. Midden jaren negentig, toen Nike naam had gemaakt als een succesvol en innovatief bedrijf, werden we het middelpunt van kritiek op het gebied van arbeidsomstandig- ➤

calls – het verschil met Oregon bedraagt negen uur – wel hier te doen rond 17.00 uur. We werken steeds meer met webcam. Ik vind dat belangrijk, want de helft van communicatie is non-verbaal. De weekenden houd ik zoveel mogelijk vrij maar zondagsavonds bereid ik vaak wat voor. Het werkpatroon is gebalanceerder dan toen ik in de consultancy werkte.’

E-mails: ‘Rond de honderd per dag, bij ongeveer de helft moet ik reageren. Krijg ik een mail die ik niet wil, dan zeg ik het meteen, anders vind ik cc uitstekend.’

Kleding: ‘Bij de klant passen we ons aan de wijze waarop die zelf is gekleed aan, hier is onze huisstijl bepalend, dus casual. Thuis draag ik zo'n beetje hetzelfde, dus

als er nog geïnteresseerden zijn voor alle pakken uit de consultancytijd?’

Hobby's: ‘Ik ga hier naar de gym – het is de bedoeling dat iedereen tijdens bedrijfsuren kan sporten –, squash iets verderop en doe aan wielrennen. Mijn grote passie ligt bij zeilen. Op m'n zesde had ik al mijn eigen Optimistje, gevolgd door een 4.70-er waarin ik met mijn zus aan menig wedstrijd deelnam. Nu bezit ik een acht meter lange, zeewaardige boot. Deze ligt in Naarden en in het weekend gaan we er regelmatig mee weg. Motor starten, haven uitvaren, de zeilen hijsen en ik vergeet alles, voor mij is het de ultieme ontspanning. Daarnaast reis ik überhaupt graag en met twee vrienden importeer ik Oltrepo Pavese-wijn onder de

naam Van Druiven. Het is meer hobby dan dat we er aan verdienen maar we bekostigen er wel onze uitjes naar Italië mee.’

Lezen: ‘Een beetje een mix tussen goede managementboeken, romans en biografieën. Ik las er net een over Obama, over de periode tot en met zijn law school; interessant hoe hij is gevormd. Verder ben ik een fervent lezer van Jack Welch, heb net zijn laatste boek *Winning* uit. Ik zie hem niet als voorbeeld, daarvoor is zijn sociale kant anders ontwikkeld, maar zoals hij een bedrijf kan analyseren, terugbrengen naar de problemen en die kan oplossen... Wellicht spreekt het mij meer aan, omdat ik voor een Amerikaans bedrijf werk? Ik kijk ook veel op internet en in vakbladen, maar ben weer

niet geabonneerd op een krant. Via sites als nu.nl en BBC ervaar je snel wat de headlines zijn en desgewenst diep ik ze uit. Ik bezoek ook regelmatig seminars en rondetafels van de TU Delft en TU Eindhoven en van Londen Cranfield.’

Muziek: ‘U2 staat op één, gevolgd door een brede voorkeur zoals voor Prince, Tiësto en Acda & de Munnik. Het vliegtuig is hiervoor een goed moment, maar ik pak dan evengoed een luisterboek.’

Politiek: ‘Ik stem altijd, vooral op de VVD maar zou het nu niet weten. Veel zaken waarover we ons in Nederland druk maken, doen er niet toe. In andere werelddelen en zelfs in Spanje, Portugal en Zuid-Italië zie je veel fundamentele problematiek.’

‘Als krachtige aanbieder onderscheiden we ons ook in de supply chain en dat geeft een voorsprong’ ◀



heden. Voor ons was die kritiek nieuw. In die tijd zijn er fouten gemaakt, maar we zijn altijd blijven luisteren naar maatschappelijke organisaties, critici en consumenten en hebben er van geleerd. Vandaag de dag zijn we een ander bedrijf. Een onderneming die verantwoording draagt voor haar toeleveranciers en de manier waarop medewerkers in fabrieken die Nike-producten maken, worden behandeld. We hebben een eigen staf die fabrieken bezoekt en controleert, maar vooral bezig is met het trainen van het management van de fabrieken. Wij hebben geleerd dat dit de beste methode is om arbeidsomstandigheden te verbeteren.’

Nog even terugkomend op je ervaring: via je vorige en eerste werkgever Accenture zul je wel bij diverse bedrijven zijn ingezet.

‘Ik heb daar ook enorm veel van opgestoken. Toch denk ik dat ik de afgelopen vier jaar bij Nike méér heb bijgeleerd dan ik had gedaan als ik nóg vier jaar consultant was geweest. Die functie leverde vooral veel analytische, strategische en planmatige ervaring op. Een consultant kan als buitenstaander goed weergeven hoe het plaatje eruitziet en welke stappen een bedrijf kan nemen. Opdrachtgevers volgen zo’n oordeel al dan niet op en ik was er aan toe om zelf die beslissing te nemen. Het is de belangrijkste reden waarom ik overstapte naar Nike. Mijn accent is mede daardoor verschoven van een heel ongeduldige, analytische jonge hond,

naar mensenmanagement. Ik kan nu zélf de strategie bepalen, beslissingen nemen en beïnvloeden maar weet eveneens beter te relativeren. Het grappige is wel dat bij elk stapje toch steeds de zwakheden terugkomen. Ik ben nu eenmaal ongeduldig, laat ook snel mijn emoties zien. Bovenal vind ik het fantastisch om leiding te geven aan een geweldig team. Anderhalf jaar geleden leidde ik nog dertig mensen, nu driehonderd. Het is toch een hele verantwoordelijkheid om voor hen een omgeving te creëren waarin ze kunnen excelleren.’

Je werkt nu vier jaar voor Nike, waar liggen jullie belangrijkste taken?

‘Tot zo’n twee jaar geleden waren we vooral bezig om de fundamenten van de supply chain goed te krijgen. Vooral het serviceniveau moest omhoog en dat is gebeurd door processen te harmoniseren. De leverbetrouwbaarheid verbeterde met vijftien procent; we zitten nu rond een acceptabele negentig procent terwijl tegelijkertijd de voorraden omlaag zijn gebracht. Het is een ontwikkeling die je in onze hele industrie ziet, we waren als branche nog niet zo ver. Maar als Nike staan we qua supply chain nu in de top 25 van EMI Research en daarop ben ik behoorlijk trots. De laatste jaren ligt het accent op de vervolgstap: meer flexibiliteit aanbrengen in de supply chain. Een belangrijk middel is het verlagen >

► 'Ook wij als supply chain volgen nu veel meer een commercieel verhaal'



van de leadtime. We zitten op zes maanden ongeacht het product. Om te beginnen moet dit verbeteren bij het basisassortiment, méér dan tien procent van alle producten. We willen ze voor zeker twaalf, achttien maanden in de collectie houden en dan continu kunnen leveren zonder de voorraden te verhogen.'

Wat een druk zal leggen op jullie Point of Sale. Hoe makkelijk is het om gegevens van jullie afnemers te krijgen?

'Het brengt me op ons tweede speerpunt: een meer gedifferentieerde service richting klanten. EMEA telt 13.000 klanten met 65.000 deuren van winkels of dc's. We voerden altijd "one size fits all". We willen nu met strategische klanten veel verder gaan om de reactietijd te verkorten. Het gaat erom samen een programma te ontwikkelen waarin we de POS-data kunnen gebruiken om onze gezamenlijke opbrengsten te verhogen. We krijgen dit voor de 25 grootste accounts langzaam in beeld, implementeren dat ook. Al doende ontdekken we dat we in het verleden vaak op korte termijn kleine zaken wilden regelen, terwijl het een langetermijnvisie vergt om uiteindelijk je doel te bereiken, bijvoorbeeld door een efficiënte EDI-uitwisseling te realiseren.'

In hoeverre staan die klanten daar voor open?

'Onze kracht ligt erin dat we een sterk merk hebben, ze willen ons graag in de winkel. Bovendien werken we tegenwoordig véél meer samen met sales. Natuurlijk blijven we een marktgerichte organisatie; het gaat bij Nike bovenal om de producten, het merk, de performance en de strategie. Het wil niet zeggen dat wij als supply chain daarom niet beter mogen worden. Ook wij volgen

nu veel meer een commercieel verhaal. Wij nemen steeds vaker het initiatief en kijken daarbij niet meer alleen naar kosten, maar samen met sales en de klant vooral naar marge en opbrengsten. Het bevalt me dat vooral mijn afdeling erg aan de klantenkant zit van de supply chain. Dat hebben we intern uitgebuit door alle uitvoerenden in de diverse verkoopkantoren te plaatsen. Tot zo'n drie jaar geleden werkten ze allen vanuit Hilversum, sinds kort zit vrijwel iedereen in den lande. We moeten binnen deze decentrale opbouw wel zorgen dat de cohesie blijft bestaan en richten ons communicatie- en trainingsprogramma daarop in.'

Is binnen deze aanpak, ik denk vooral aan betere POS-data, ook ruimte voor een gezamenlijke aanpak met andere aanbieders?

'Nee, simpelweg omdat wij als krachtige aanbieder ons ook onderscheiden in de supply chain en dat geeft een voorsprong. We zijn de grootste leverancier ter wereld, gevolgd door Adidas en dan is er een hele tijd niets. Adidas is ook bezig om een sterkere band met de afnemers te realiseren, maar we werken absoluut naast elkaar. Zolang de klant ons niet verplicht om anders te handelen, zie ik die situatie niet veranderen.'

In hoeverre voelen jullie de recessie?

'Dat valt tot nu toe enorm mee. Vorig jaar behaalden we wereldwijd nog een omzettoename van 2,3 miljard dollar en over het eerste kwartaal van 2009 steeg de omzet met twee procent. Minder dan we gewend waren maar het blijft groei. Ik denk dat mensen sneller bezuinigen op bijvoorbeeld elektronica. Uiteindelijk willen ze zichzelf soms blijven verwennen en onze artikelen lenen zich daarvoor. We kennen daarnaast sterke groeimarkten. Voor EMEA is de West-Europese markt weliswaar behoorlijk verzadigd, maar met name in Rusland en Turkije zit veel potentie. Buiten EMEA is de groei in landen als China, Brazilië en India zelfs verbazingwekkend, daar is het voor de supply chain een gigantische klus om die überhaupt bij te houden. Ikzelf zie de recessie als een situatie die ook een hoop kansen met zich meebrengt. Wij zijn een sterk merk en moeten zorgen dat we in de relevante markten zo goed mogelijk uit de crisis komen. We zijn er volop mee bezig.'

Hoe werken jullie als EMEA samen met de overige regio's?

'We onderscheiden er vier: wij, de VS, de overige Amerikaanse landen, en Azië inclusief Australië en Nieuw-Zeeland. De genoemde speerpunten zijn concernbreed uitgezet maar elke divisie vult ze zelfstandig in. Als EMEA gaan we daarbij gelijk op met de andere. Vooral West-Europa is een volwassen markt waarmee met de klant veel valt te behalen.'

Ligt hier voorlopig ook je eigen taak?

'Inderdaad. Zoals ik het nu zie, zou ik daarbij over een aantal jaren ook wel een ander deel van de supply chain willen leiden om vervolgens verder door te ontwikkelen. Ik sluit niet uit om daarbij ooit in het buitenland te gaan wonen, hoewel het internationale gevoel met de samensmelting van al die nationaliteiten in Hilversum nu ook geweldig is! <<