



Harold Bol bij een bagageafhandelingssysteem op vliegveld Buffalo waar Vanderlande het onderhoud doet.

Werken in de Verenigde Staten

'Het is hier een logistiek paradijs'

Voor zijn werk heeft hij altijd al veel in het buitenland heeft gezeten, maar sinds 1 april is Harold Bol een echte expat voor Vanderlande Industries in Atlanta. 'Sinds ik tijdens mijn studententijd naar Zuid-Amerika ben gereisd, heeft werken in het buitenland altijd op mijn verlanglijstje gestaan. De passende optie was echter nog niet voorbij gekomen. Azië valt voor ons bijvoorbeeld af, omdat je daar vaak in een compound moet wonen. Juist het leven tussen de plaatselijke bevolking, in dit geval de Amerikanen, en het leren kennen van hun cultuur maakt deze kans nog interessanter. De aanbidding kwam op een ideaal moment. De kinderen zijn nog jong en ik was binnen Vanderlande Industries klaar voor een nieuwe uitdaging.'

Door Muriël Kleisterlee

Hoe ben je in deze functie bij Vanderlande in Atlanta terechtgekomen?

'Ik heb de afgelopen drieënhalf jaar vanuit mijn vorige functie van supply chain manager Services in Veghel de businessunit-manager Services ondersteund in het wereldwijd ontwikkelen van de servicebusiness. Die is de afgelopen jaren meer dan verdubbeld. Ook in de VS groeien we erg hard. In het implemen-

teren van nieuwe bagageafhandelingsystemen zijn we zelfs marktleider in de VS. Voor service geldt in de VS een jaarlijkse groei van boven de 40 procent. Het is belangrijk dat iemand met meerdere jaren ervaring binnen Vanderlande Services ervoor zorgt dat de kerncompetentie services in de VS op een goede manier groeit. Vanderlande zit pas elf jaar in de VS. We willen niet iedere keer het wiel opnieuw uitvinden. En de kwa-



liteitsmaatstaven waarmee we wereldwijd onze reputatie hebben opgebouwd, moeten ook in de VS worden gewaarborgd. Net als onze manier van werken.'

Waar houdt je je vooral mee bezig?

'Als manager Service Operations USA ben ik verantwoordelijk voor alle servicecontracten in de VS waarbij wij op vliegvelden onderhoud verrichten aan bagageafhandelingsystemen. Gemiddeld hebben we op een vliegveld tussen de vijftien tot tachtig mensen zitten die 24x7 het systeem van de klant in werking houden. Als het systeem stilvalt dan kost dat tussen de 25.000 en 200.000 dollar per uur. Verder moet ik de spare parts business in de VS uitbreiden. Hiervoor ligt er een ambitieus businessplan klaar.'

Kun je iets vertellen over de lopende projecten?

'Ik kan uit concurrentieoogpunt niet heel specifiek zijn. Ik ben op dit moment bezig met het opstarten van een nieuwe site waar we het volledige onderhoud voor het bagageafhandelingsysteem op een vliegveld gaan doen. We hebben belangrijke concurrenten verslagen in de verkoopfase en nu is het belangrijk dat we het contract op een goede manier gaan opzetten en uitvoeren. Dat betekent voor mij onder andere regelmatig naar de westkust vliegen, meer dan twintig mensen aannemen en de relatie met de klant opbouwen. Ook moet ik een zeer goede maintenance manager zien te vinden en me verdiepen in de lokale regelgeving. De VS is een verzameling van staten en qua regelgeving is dit bijna hetzelfde als de verschillen tussen de landen in Europa. Verder ben ik een e-commerce portal voor de klanten in de VS aan het opzetten en ben ik gestart met het uitbreiden van de samenwerking met onze leveranciers ten behoeve van onze services. De prestatie van onze leveranciers bepaalt de prestatie van Vanderlande in de markt. Omdat wij naast serviceprovider ook een OEM'er zijn, hebben we een betere uitgangspositie dan veel andere partijen in de markt. Deze uitgangspositie wil ik verder vergroten.'

In hoeverre verschilt de supply chain van Vanderlande in de VS met die in Nederland?

'Een kenmerkend verschil voor Vanderlande is dat de supply chain in Europa al zestig jaar bestaat en de supply chain in de VS iets meer dan tien jaar. Natuurlijk is dan de supply chain in Europa meer volwassen. Het belangrijkste verschil zit in de technologie. Hier wordt nog met standaarden gewerkt van meer dan tien jaar geleden. Dat geldt voor de technologiestandaarden, maar ook voor de toegepaste servicestrategieën. Dat wil zeggen dat mensen hier meer uitgaan van *wrench turning* en *run to fail*. Ze wachten totdat iets kapot gaat en repareren dan pas. Er is weinig preventief onderhoud. Dat is zeker niet waar Vanderlande voor staat, maar de vliegvelden in de VS schrijven dit op dit moment voor.

Wel blijven we focussen op proactief, preventief onderhoud. 'Samenwerking met leveranciers is in grondbeginsel hetzelfde. Het valt wel op dat leveranciers in de VS services veel hoger in het vaandel hebben staan. Dat geldt overigens voor bijna alles in de VS, het valt op in winkels, restaurants en bij de helpdesk van grote bedrijven. Het leveren van goede services is de enige manier om een langetermijnrelatie te kunnen bewerkstelligen waarmee je dus een goede boterham kunt verdienen. Alleen een goed product is niet goed genoeg. Verder heeft de geografische spreiding binnen VS natuurlijk ook veel invloed op de supply chain-beslissingen. Voor welke producten ontwikkel je de supply chain in de VS, welke producten komen uit Europa? Waar doe je de assemblage?'

Met welke logistieke uitdagingen heb je zoal te maken?

'Wat je in de VS meteen ziet, is schaalgrootte. Vanwege de schaalgrootte kun je vaak meer doen en sneller. De expressdiensten zijn hier heel erg goed, waardoor je weinig logistieke belemmeringen hebt. De VS is eigenlijk een logistiek paradijs. Ik moet wel de supply chain meer proactief voor service inrichten, zodat onze *leverage* ten opzichte van concurrenten verder wordt vergroot. We ontkoppelen de service-supply chain steeds meer van de projecten-supply chain om concurrentieverval-

HAROLD BOL (1975)

Functie & bedrijf: manager Service Operations

Standplaats: Atlanta

Bezienswaardigheden: Smokey Mountains, Olympisch Park, Coca-Cola Museum, Stone Mountain

Werk- en voertaal: Engels

Werkweek: 50-60 uur

Burgerlijke staat: gehuwd, vrouw en twee kleine kinderen zijn meeverhuisd naar Atlanta

Opleiding: TU Eindhoven, Industrial Engineering and Management Science

Werkervaring: sinds 2005 werkzaam in supply chain bij Vanderlande. Daarvoor onder andere vijf jaar bij

ASML.

Mist meest aan Nederland: 'De Nederlandse en Europese gezelligheid van markten en terrasjes.'

Mist minst aan Nederland: 'De drukte.'

Vrijetijdsbesteding: 'Samen met mijn gezin de natuur ingaan en bezienswaardigheden bekijken.'

Tip zakendoen met Amerikanen: 'Snap de Amerikaanse manier van werken en denken. Snel binnenkomen en resultaat halen, werkt hier niet. Zorg voor Amerikaanse referenties in Amerika. Zorg wel voor kortetermijnresultaten in je businesspropositie.'



Harold Bol met zijn zoon (4) en dochter (1) voor Stone Mountain in Georgia.

len waar te kunnen maken. Je moet er ook rekening mee houden dat de wetgeving hier heel anders is. Soms zijn bedrijven gewoon verplicht om voor de leverancier met de laagste prijs te kiezen. Dan kun je niet altijd rekening houden met kwaliteit, terwijl Vanderlande juist geen concessies wil doen aan de kwaliteit. Daarnaast wordt er veel met *termination clauses* en *terminate for convenience*-bepalingen gewerkt. Contracten zijn daardoor makkelijk te ontbinden.'

Wat merkt Vanderlande in de VS van de economische crisis?

'Natuurlijk ziet Vanderlande ook de effecten van de economische crisis, hoewel de orderportefeuille voor de komende twee jaar goed vol zit vanwege langlopende projecten en natuurlijk services. Services is een sterk groeiende en betrouwbare businessstroom die minder afhankelijk is van de economische crisis. De crisis biedt ook weer kansen, omdat de Obama-regering geld beschikbaar heeft gesteld voor investeringen op vliegvelden. De strategie in de VS is verder niet verschillend van die in de EU. Het gaat er nu om de concurrentie nog harder te verslaan om de uitgangspositie voor tijden van economische voorspoed weer te verbeteren. Een aantal concurrenten heeft het zwaar. We zullen

BEDRIJFSPROFIEL VANDERLANDE

Op 1 mei bestond Vanderlande Industries zestig jaar. Het bedrijf begon in 1949 als Machinefabriek E. van der Lande en is inmiddels uitgegroeid van een lokale Veghelse onderneming tot een van wereldspeler met een omzet van ruim 600 miljoen euro en tweeduizend werknemers. Meer dan vijfhonderd mensen werken op het gebied van Services, inclusief de mensen op site. Van de omzet wordt 15 procent gegenereerd door Services. De afgelopen tien jaar is de eerder ingezette internationalisering verder versterkt. Vanderlande heeft eigen vestigingen in een groot aantal Europese landen, Amerika, Canada, China, India, Rusland en Zuid-Afrika. Het bedrijf levert nu wereldwijd geautomatiseerde material handling-systemen en de daaraan gerelateerde ondersteunende services. Vanderlande staat vooral bekend om de systemen voor bagageafhandeling op luchthavens, voor sorteercentra voor express-pakketdiensten en de automatisering van distributiecentra. De helft van de werknemers is werkzaam in het buitenland.

hard focussen op de verkoop, zodat we ons marktaandeel continu blijven vergroten.'

Waar heb je de eerste maand in de VS het meest aan moeten wennen?

'Naast wat praktische zaken – waar kun je lekker brood en goede kaas kopen, opnieuw mijn rijbewijs halen, lastige procedures om als buitenlander aan een creditcard te komen – heb ik zake-lijk het meeste moeten wennen aan het feit dat je als manager niet vanzelfsprekend feedback krijgt. Ze zijn hier ook nog wat gevoeliger voor hiërarchie. In Nederland wil iedereen nog wel eens een flinke discussie aangaan, wat de output vaak ten goede komt. In de VS volgen ze redelijk snel de richting van de baas. Je kunt dus niet zomaar alle managementtechnieken uit Nederland hier toepassen. Ook de proactieve en ondernemende *spirit* van de Nederlander moet worden genoemd. Je moet er in het begin voor zorgen dat je je efficiëntie weer op niveau krijgt. Amerikanen lunchen bijvoorbeeld altijd buiten de deur en dat neemt veel tijd in beslag. Een paar keer schuif ik aan om te *socializen*, maar ik vind het echter ook heerlijk om even door te knallen en mijn boterhammetjes achter mijn bureau op te eten. Daar snappen ze hier niet zoveel van.'

Wat merk je van de Amerikaanse can do-mentaliteit?

'Het is het land van de ongelimiteerde mogelijkheden, maar Amerikanen doen niet snel beloftes die ze niet waar kunnen maken. Ja, ze zijn heel opportunistisch en ook meer op de korte termijn gericht. Het opportunistische is fijn als je business aan het opbouwen bent, dat liever dan dat je veel energie moet steken in het managen van interne verandering. De kortetermijnbenadering levert niet altijd het beste rendement. Vanderlande is een bedrijf dat producten en diensten levert die klanten op de lange termijn de hoogste waarde opleveren. Klanten weten wel dat ze op de lange termijn goedkoper uit zijn of dat de kwaliteit een stuk beter is, maar kiezen hier vaak toch voor de laagste prijs, ongeacht de consequenties.'

Lukt het een beetje om te settelen?

'Na eerst tijdelijk in een gemeubileerd appartement te hebben gewoond, wonen we inmiddels in ons huis met onze eigen spullen. Dat is heerlijk! We weten onze weg al goed te vinden en via de Nederlandse vereniging, de Nederlandse en Amerikaanse scholen en onze bureaus beginnen we ons sociale leven snel op te bouwen. Ook de weekenden zijn we steeds meer op pad: Atlanta bezichtigen, Stone Mountain, Memorial Day aan het strand in Savannah en binnenkort nog een weekje naar Florida met mijn schoonouders die drie weken op bezoek komen. De kinderen hebben het ook goed naar hun zin op school en dat is natuurlijk erg belangrijk. Het feit dat het klimaat hier ongeveer hetzelfde is als in Zuid-Spanje is ook niet verkeerd. De natuur en het comfort van de levensstandaard zijn eveneens aantrekkelijk.' <