



Peter van de Eijnden (51), geboren en getogen in Halsteren bij Bergen op Zoom. Woont aldaar in het kerkdorp Lepelstraat met Elly (huisvrouw) en Erwin (21); andere zoon Marcel (23) heeft z'n vleugels al uitgeslagen.

Opleiding: HTS Werktuigbouwkunde Breda

Carrière: alles bij GE Plastics in Bergen op Zoom met uitzondering van Cartagena:

- 1978: ontwerper
- 1983: projectmanager
- 1984: productiemanager Lexan
- 1985: manager Onderhoud Noryl
- 1987: productie-ingenieur Noryl
- 1989: productiemanager Lexan
- 1993: fabrieksdirecteur Resin/fosgeen
- 1995: fabrieksdirecteur Cyclool Compounding, Cartagena, Spanje
- 1997: fabrieksdirecteur FCP
- 1999: directeur Productie Compounding Europe
- 2000: directeur productieondersteuning
- 2001: manager Customer Service Europe
- 2002 - heden: directeur Supply Chain Europe

De schok was groot toen Peter van den Eijnden in 2001 na 23 jaar Productie overging naar de afdeling Supply Chain van GE Plastics. 'Ik kwam uit een pure mannenwereld en hier ligt de nadruk op dames. Het is een andere cultuur, met een ander vakjargon.' Wat hij vooral mist, is de "no nonsens feitencultuur". 'Ik vind het daarom een pre dat iemand in de Supply Chain uit Productie komt in plaats van uit de commerciële hoek.' Niettemin gaat zijn grootste compliment richting Supply Chain: 'Ik verkondig hier vaak: wil je ooit CEO worden, dan moet je in de supply chain hebben gewerkt!'

Door Edith Kok



Peter van den Eijnden, directeur Supply Chain, GE Plastics Europe

'Ik ben gewoon die boerenzoon gebleven'







Peter van den Eijnden is een gezellige prater, een echte Brabander. Hij werkt zijn hele leven al bij General Electric Plastics in Bergen op Zoom, op een Spaans intermezzo na. Hij is trots op zijn carrière maar koestert vooral de goede band met zijn familie en collega's. Bij hem in Bergen op Zoom werken zo'n 120 mensen in de supply chain, in de rest van Europa zitten er nog twintig. De supply chain binnen GE Plastics Europe omvat drie afdelingen: Customer Services, Material Management en Logistiek. Customer Services is sterk landengericht. Er werken zo'n zeventig medewerkers met twintig nationaliteiten. Zij verzorgen alles van het binnenkomen van orders en de follow-up tot en met klachtenafhandeling. Van den Eijnden: 'Een belangrijke stap was het centraliseren van deze afdeling. Toen ik hier begon, hadden we zo'n 14.000 klachten openstaan waarvan het merendeel op prijs, we zitten nu op 200! De inflow is gereduceerd van 450 naar 50 per week. Vanuit geïsoleerde locaties werkte iedereen langs elkaar heen. Nu vormt Customer Services een driehoek met accountmanager en klant; ik laat de medewerkers ook minimaal jaarlijks naar de klant gaan. Die feeling is onontbeerlijk. Een ander aandachtspunt blijft de coördinatie met Material Management. Dat is lastig omdat die afdeling niet land- maar productgericht is. Toen ik hier kwam, was dat al in gang gezet; ik heb het nog een extra duw gegeven. Terwijl ik er als fabrieksdirecteur moeite mee had, toen wou ik juist zoveel mogelijk zelf doen...'

Zullen je oude collega's leuk vinden...

'Nou, de tijden zijn duidelijk veranderd. In mijn tijd kon je klanten desnoods langer laten wachten, tegenwoordig wordt er meer flexibiliteit verwacht van zowel producten als leveringen, bovendien hebben we te maken met kleinere volumes. Alleen centraal

PORTRET

Werktijd: 'Mijn hele leven zit ik al zo rond de 60 uur, alleen werk ik nu meer thuis. Meestal ben ik tussen half negen en zes op de zaak en werk ik me 's avonds thuis door de mails. Verder bezoek ik minstens één keer per maand klanten, een productiebedrijf in Europa of de hoofdvestiging in de V.S.'

Aantal e-mails: 'Rond de tachtig per dag. Mijn generatie is opgevoed met de wetenschap dat post speciaal aan jou is gericht. Het huidige systeem berust er veel meer op dat je pakt wat je nodig hebt. Dat is

'Dankzij een reis naar Antarctica heb nu ik alle continenten bezocht'

‘Als fabrieksdirecteur wou ik juist zoveel mogelijk zelf doen...’

kun je het overzicht nog houden. In die periode was de supply chain ook niet zo goed georganiseerd. Het was eerder een “shooting from the hip” dan dat er daadwerkelijk sprake was van beleid. Er wordt dan al snel teruggesproken naar het heilige “de klant zegt het”, maar vaak is dat een vertaling van de accountmanager in anekdotevorm.’

Noem eens een voorbeeld?

‘Ik denk aan een voorval bij een klant in Bratislava, ik zat toen overigens al in mijn huidige functie. Die klant wou de volgende ochtend materiaal hebben en stelde daarom: “Laat maar vliegen.” Heel leuk, maar wij moesten betalen. Ik bedacht dat twee chauffeurs op een wagen het evengoed konden halen... Alleen trad *Murphy's Law* in werking. Mist in Duitsland, stagnatie bij de Oostenrijkse grens en als klap op de vuurpijl overleed de moeder van één van de chauffeurs. Ik ging persoonlijk naar de klant. Degene die dáár verantwoordelijk was voor de supply chain stelde dat hij het beter had kunnen doen als wij zo weinig ervaring hadden met vliegen. Op dat moment kon ik het niet laten om fijntjes op te merken dat als zij daarmee zoveel ervaring hadden, ze dáár eens naar zouden moeten kijken... Onze verlate levering liep ook nog eens met een sisser af. Onze klanten zijn voornamelijk spuitgieters, fabrikanten dus, die hebben doorgaans toch nog wel een voorraad staan. Ik wil maar zeggen: we kijken heus éérst naar service, pas daarna naar de kosten, maar alles heeft zijn grenzen.’

Hoe bepalend zijn die transportkosten bij jullie?

‘Ze bedragen slechts vijf procent van het geheel, maar iedere tiende cent per kilo méér komt op jaarbasis neer op ongeveer

een ton euro extra. Ik moet zeggen, sinds we de distributie via e-auction ofwel internetveiling laten verlopen, besparen we behoorlijk! We hebben 2500 leveringen per week. Ongeveer de helft van de producten staat op voorraad, de rest wordt specifiek voor één klant op maat gemaakt. Hoewel we slechts zes productgroepen als basis voeren – waaronder Lexan, Noryl en Valox – leveren we wel tienduizend variaties, vooral vanwege verschillende pigmenten en viscositeit. De magazijnen bevinden zich bij de veertien fabrieken die we in Europa hebben staan, het werk is uitbesteed. In Bergen op Zoom doet DSV het. Onlangs heeft die het magazijn geheel geautomatiseerd en voorzien van een nieuw type pallet. Ook hier is weer sprake van een afweging. Er waren klachten over kapotte zakken of pallets. Het valt wel mee hoor, maar je hoort natuurlijk alleen iets als er wat mis gaat. Het afhandelen van de klachten kostte tachtigduizend euro, dikker verpakkingsmateriaal minstens een miljoen. De nieuwe pallets en de manier van stapelen zijn een goed alternatief.’

Vertel eens wat meer over jullie producten...

‘Het zijn korrels, niets meer en minder, maar we werken voortdurend aan nieuwe, hoogwaardige toepassingsmogelijkheden. Ken je die plastic bierglazen die je werkelijk zowat niet stuk krijgt? Het grondbestanddeel komt van ons. Net zoals bij het dak van de Arena, design koplampen, vandalismebestendige kuipstoeltjes, telefoontjes, noem maar op. Vaak zoeken we samen met onze klanten naar toepassingen. Niettemin vallen dergelijke researchkosten in het niet bij die van de grondstoffen – aceton en fenol – die zijn voor ons verreweg het duurste. Soms gaat hun prijs zelfs veel sneller omhoog dan onze eindprijs. Ook daarom richten we ons op producten met een hogere marge.’

ook noodzakelijk, want soms lijkt CC belangrijker dan de vraag of de inhoud voor jou informatie bevat.’

Auto: ‘Vanuit mijn tuin kan ik de fabriek zien, dus ik rijd misschien 20.000 kilometer per jaar, inclusief privéritten. Ik ben een rustige chauffeur en heb eigenlijk altijd Opel gereden maar sinds vijf jaar rijd ik de BMW 525 I. De leaseperiode is voorbij, binnenkort krijg ik een BMW X5 3.0 SI.’

Kleding: ‘Casual op het werk, bij klantenbezoek colbert en stropdas

en thuis meestal in spijkerbroek.’

Hobby's: ‘Ik ben een fanatieke Ajax-supporter en voetbalde zelf ook. Vanwege mijn knie heb ik zaalvoetbal echter verruild voor tennis. Doordat we met vier man spelen, krijg ik daar toch ook een teamgevoel. Verder vervulde ik vorig jaar een jongensdroom: dankzij een reis naar Antarctica heb nu ik alle continenten bezocht. Tijdens reizen ben ik altijd in mijn element. In het voorjaar gaan we meestal een weekje naar de zon, in het najaar maken we in drie weken vaak een verre

reis. Ik houd ook van carnaval, mijn woonboerderij maar evengoed van mijn werk. Dat ligt echt dicht tegen een hobbygevoel aan!’

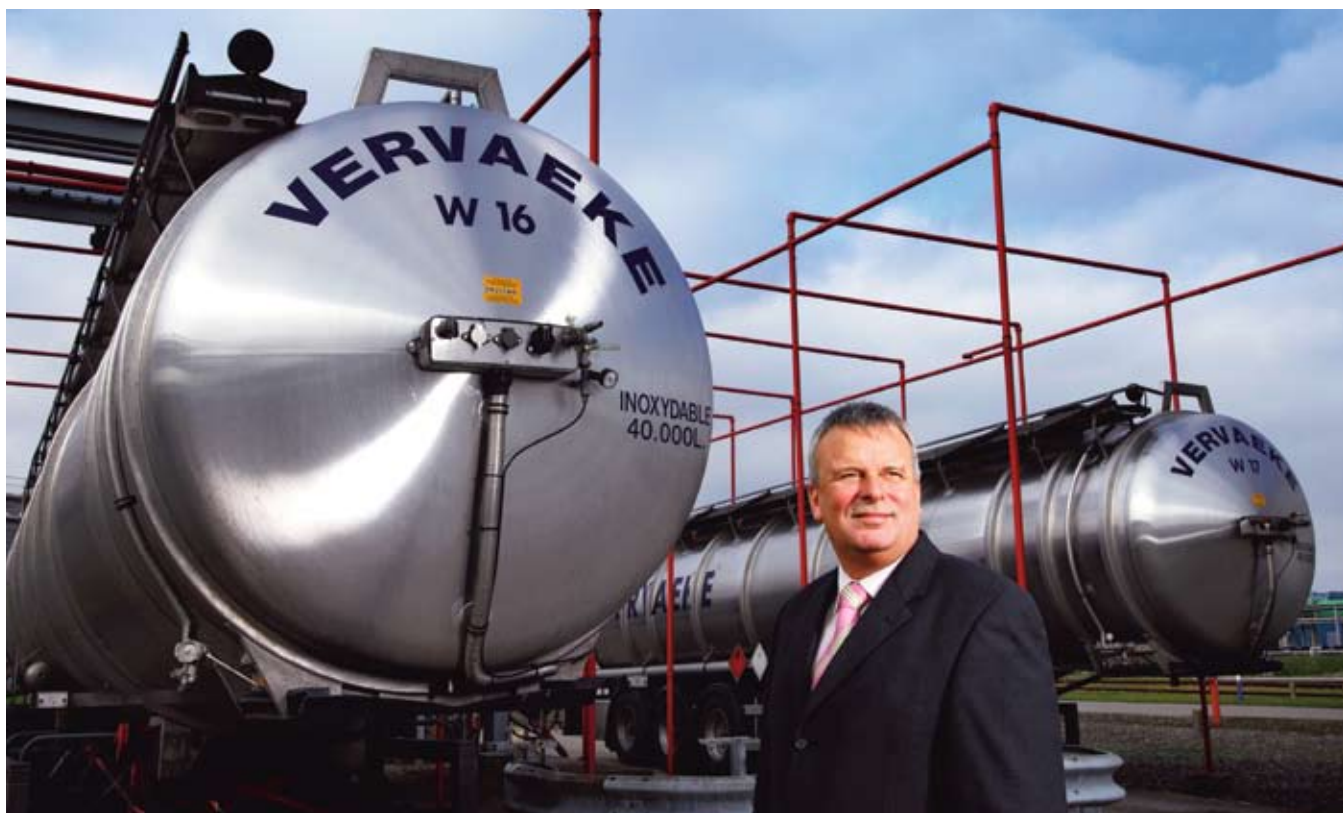
Muziek: ‘Ik luister vooral graag naar de Stones en vergelijkbare muziek, maar houd me er niet actief mee bezig.’

Leesgedrag: ‘Eigenlijk koop ik alleen op Schiphol een boek als ik op vakantie ga. Dat kan dan een thriller zijn maar evengoed een boek over Jack Welch, Johan Cruijff of Gerrie Knetemann. Verder blader ik

vakliteratuur door. Veel haal ik van internet, soms bezoek ik één van de vele seminars. Kennelijk is er in de supply chain nog zoveel ellende dat veel mensen er een boterham aan verdienen. Het wordt vaak toch gezien als een noodzakelijk kwaad, we willen er het liefst niets aan uitgeven. De klant ziet echter het éérst een vrachtwagen, dan de verpakking en daarna pas het product.’

Politieke voorkeur: ‘Van huis uit heb ik het CDA meegekregen, soms stem ik VVD. Ik houd me echter niet veel bezig met politiek.’

‘Voormalig topman Jack Welch liet ons tien jaar geleden al Six Sigma invoeren’ ◀



In hoeverre speelt mee dat jullie een beursgenoteerde onderneming zijn?

‘Je krijgt daardoor de neiging om van kwartaal naar kwartaal te leven maar een toekomstvisie vereist natuurlijk een veel langere planning. Binnen GE hanteren we driejarenplannen en daarbinnen denken wij aan een forecast van vier tot achttien maanden. Zo ben ik momenteel bezig om het percentage orders per e-business op te schroeven. In 2003 bedroeg dat 52 procent, nu 75 procent en volgend jaar wil ik op 85 procent zitten. Ik kijk iedere week of we de doelstellingen halen; de cijfers komen per contactpersoon binnen zodat ik gericht kan ingrijpen. Voor mij is een dergelijke gang van zaken niet zo bijzonder, omdat ik van Manufacturing kom en cijfers daar alles zijn. Militaire discipline klinkt me in dit verband niet negatief in de oren. Commercie mist daarvan veel.’

General Electric staat echter bekend als een multinational die tot in de verste divisies de bedrijfspolitiek grondig doorvoert.

‘Waar komt het voor dat de praktijk perfect is? Niettemin klopt de stelling en daaruit komt een hoop goeds. Zo introduceert de VS jaarlijks een grootschalig, bedrijfsbreed project. Voormalig topman Jack Welch liet ons op die manier tien jaar geleden al Six Sigma invoeren. Ik sta compleet achter de filosofie dat je variatie uit het proces moet halen. Klachten eruit, *rush shipment* weg, stabielere planning, et cetera. Ik vind wel dat je je altijd moet

afvragen of het functioneel is wat je doet. De Lean-filosofie – haal het “afval” uit je proces – is daarbij een uitstekende aanvulling. Ik denk wel dat de volgorde essentieel is: eerst Six Sigma, daarna Lean.’

Wat was het project van vorig jaar?

‘De Net Promotor Score, een onderzoek onder klantenloyaliteit. Nadat we dat hadden uitgevoerd, zijn we begonnen om een eigen maatregel terug te draaien, het leveren op verzoek van de klant. We beschouwden het als ons sterkste punt, maar het werd het zwakste wapen. Het was sterk omdat wij heel flexibel insprongen op orders die desnoods enkele dagen ervoor binnenkwamen. Daarvoor bedroeg de lead time ten minste acht weken! We voedden onze klanten met onze flexibiliteit echter verkeerd op, want zij bestelden steeds later. Uit de Net Promotor Score bleek dat wij weliswaar gewaardeerd werden op flexibiliteit, maar niet op betrouwbaarheid. Inderdaad ging al dat invoegen soms ten koste van de afgesproken leverdatum. We zetten nu een systeem op waarin de beloofde datum juist centraal staat. Jammer maar helaas als we daarom op het laatste moment iets niet meer kunnen inplannen. We moeten de klanten daarvoor wel heropvoeden. Verder combineren we het nieuwe beleid met een nieuw ERP-systeem, de Oracle Iii. We gebruiken nu nog ESS maar dat is te ondoorzichtig geworden, omdat we er van alles omheen hebben gebouwd en het is te oud om te upgraden. Met de Oracle Iii



► 'We beschouwden leveren op verzoek van de klant als ons sterkste punt maar het werd het zwakste wapen'

voeren we in dat bestellingen tegelijkertijd gepaard gaan met een automatische toezegging.'

Even terug naar Jack Welch. Heb je hem ook persoonlijk ontmoet?

'Jazeker, en dat maakte indruk, hij leidde GE zo'n twintig jaar en was een leider met visie. Buiten enkele managerstrainingen om zag ik hem in Bergen op Zoom tijdens een diner met een select gezelschap. Ik was vooral onder de indruk van zijn timing. Wij klaagden dat de bureaucratie toch wel toenam en hij ging er een heel eind in mee tot hij opeens omsloeg: "Shame on you... jullie hebben die bureaucratie zelf veroorzaakt!" Zijn boodschap was: doe zelf wat aan al die procedures en dat stemde meteen tot nadenken. Een andere keer toonde ik hem trots een gloednieuwe fabriek in Spanje, waarvan ik directeur was. Alles was zó goed voor elkaar... Dus kwam het aan toen hij zei dat er in 25 jaar eigenlijk niets was veranderd. Hij wees op het productieproces, dat was nog altijd gelijk. Zijn boodschap: kopiëren is niet altijd goed, sta er altijd bij stil of je dat wel moet doen.'

Wat zijn je eigen kwaliteiten?

'Ik ben een goede teambuilder en leider, een people manager, voor velen een mentor. En wat meespeelt: ik ben gewoon Peter van den Eijnden, die boerenzoon gebleven. Net als mijn vrouw kom ik van een boerderij en daarop ben ik trots.'

Waarom ben je geen boer geworden?

'Mijn vader heeft mij en mijn drie jongere broers goed ingepeperd dat het boerenbedrijf de toekomst niet was. Voor mij was dat geen probleem, ik wilde met mensen werken; ik was niet voor niets de aanvoerder van het voetbalteam! Werktuigbouwkunde deed ik dan ook eerder omdat de afgestudeerden in het algemeen in een organisatie zitten dan om de techniek. Eén van de stageplaatsen was bij GE en de sollicitatiebrief die ik aan het einde van de studie schreef, is tot nu toe de enige geweest. Ik had echter net zo goed in een andere branche kunnen belanden.'

Plastics staat bij General Electric op de verkooplijst. Hoe voelt dat?

'Moeilijk, het is mijn leven. Ik weet nog toen de eerste fabriek hier in 1969 werd neergezet. Toen ik begon, was ik in Europa de vierhonderdste medewerker, nu werken er 3500 bij Plastics Europe. Ik heb ook nog meegemaakt dat Plastics als divisie qua omzet bovenaan stond, in de jaren tachtig was de onderneming vrijwel geheel gericht op productie. Daarna werd service steeds belangrijker en de afgelopen jaren is de koers steeds meer verlegd richting commerciële activiteiten. Je verdient nu eenmaal meer geld met geld dan met hard werken. De huidige omzet van Plastics bedraagt weliswaar 8 miljard dollar, niettemin is het slechts 5 procent van het hele bedrijf. Afijn, als we worden verkocht, zal het werk wel niet veranderen. Alles is relatief. Ik herinner me dat een Japanner aldaar beweerde nog nooit van GE te hebben gehoord. Ik zei: "Écht niet, de grootste multinational ter wereld,



met 350.000 werknemers?" Ik liet hem vervolgens het logo zien op een aansteker. Hij vond het maar een vreemd bedrijf: "Zóveel mensen om aanstekers te maken?"'

Is de mogelijke verkoop geen aanleiding om elders te kijken of voor jezelf te beginnen?

'Nou nee, ik ben niet zo'n heen-en-weer-flipper. Ik heb hier zoveel mogelijkheden, het voelt als een eigen bedrijf. Ik heb carrière gemaakt en daar ben ik trots op. Anderzijds ben ik niet iemand die de absolute top hoeft te behalen. Een echt grote baas switcht en vergeet wat hij gedaan heeft, ik ben er te betrokken voor. Dat we het met z'n allen goed hebben, dat is toch mijn grootste uitdaging. Niettemin heb ik nog nooit zo lang op een positie gezeten als nu. Ik zal niet zeggen dat ik nooit terugga naar Productie. Dáár gebeurt het, maar anderzijds ken ik het ook; ik heb er zo'n beetje elke relevante positie bekleed. Bovendien doe ik het huidige werk nog steeds met veel plezier. Gelukkig wordt ervaring nu gewaardeerd. Voorheen sloegen mensen door, gingen ze veranderen om te veranderen. Het klopte niet als je drie, vier jaar op eenzelfde positie zat, nu wordt het gezien als toegevoegde waarde.' <<