



Walt Sep (58), geboren in Amsterdam, huidige woonplaats Doorn. Partner, dochters van 20 en 24.
Opleiding: Organische chemie, UVA
Carrière:
1971: Universiteit van Amsterdam, afgestudeerd, promotieonderzoek.
1977: Unilever, drie banen als chemicus.
1983: DMS Resins, Hoek van Holland, chemicus.
1986: directeur DSM-dochter Synres-Almoco, Hoek van Holland.
1992: directeur DSM Italia, Como.
1995: directeur Inkoop DSM Resins Zwolle.
1998: manager ICT-afdeling DSM Resins Zwolle.
2000: Demand Chain Director, Resins Zwolle.
2004: leider Magneto Inkoopproject Urmond.
'Een uitstapje buiten de Supply Chain waarin we 3 miljard euro inkoop onder de loep namen en daardoor 185 miljoen spaarden.'
2006: Corporate Supply Chain Director.

Walt Sep, Corporate Supply Chain Director bij DSM, erkent het onverbloemd: de chemische industrie loopt achter op het gebied van Supply Chain Management. Nog in 2000 werden ogen groot als schoteltjes toen een DSM-delegatie Silicon Valley aandeed. Walt Sep, pionier pur sang: 'De afgelopen jaren hebben we er zeer hard aan getrokken om de achterstand om te buigen naar een voorsprong binnen onze markt. Vooral de impact op ons imago heeft me verrast, klanten en leveranciers zien ons nu toch meer als volwaardige partner.'

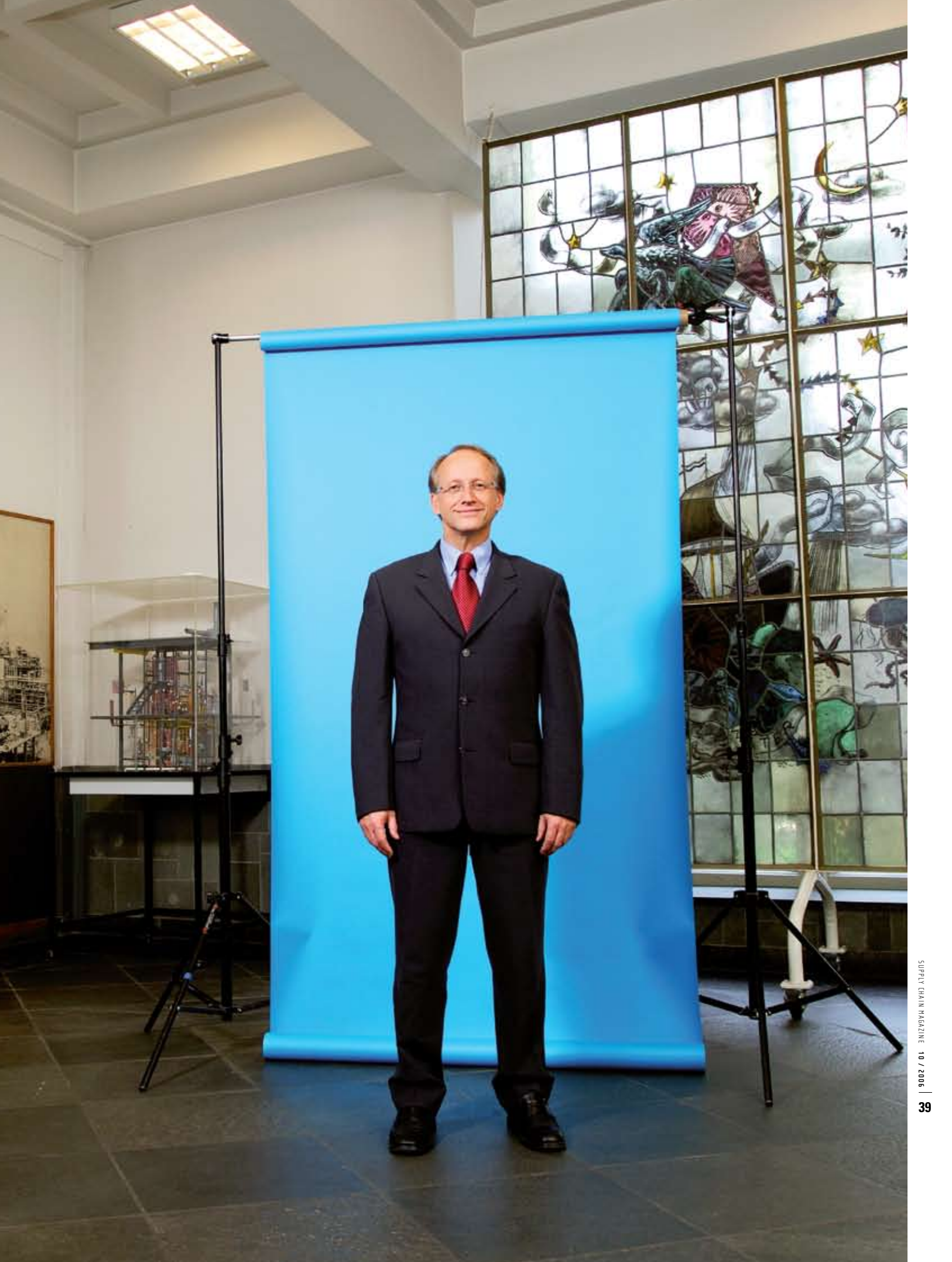
Door Edith Kok



Walt Sep, Corporate Supply Chain Director bij DSM

'Communicatie is zó belangrijk'







Het begon begin deze eeuw met een aantal Operational Excellence-projecten: de tien Business Groups (BG's) van DSM optimaliseerden vooral de processen rondom productie, inkoop en Supply Chain. Sindsdien wordt er gemiddeld zeker 5 procent bespaard op ketenbeheer. 'Gezien daarin zo'n 700 miljoen omgaat – ongeveer 10 procent van de totale omzet – spreken we van zo'n 35 miljoen euro', licht Walt Sep toe. Hijzelf doorliep vanuit de BG in Zwolle (Resins oftewel kunstharzen) als manager hetzelfde proces als DSM in zijn geheel: chemie, klantgerichter, Supply Chain Management. 'Ik had inmiddels zoveel verschillende ervaringen binnen de Supply Chain opgedaan dat we dat in Zwolle in 2001 centraal stelden en mijn functie wisselden van manager ICT naar Demand Chain Director. We waren daarmee de eerste BG die bewust een Supply Chain Management voerde.' Als kersverse Corporate Supply Chain Director richt hij zich op het laatste stukje van het veranderingsproces: afstemming van de Supply Chain binnen het gehele concern.

Als we teruggaan naar 2000, was het pionierswerk?

'Absoluut. Het was bovendien een prachtige tijd. Wat we ook aanraakten, het was nieuw én het lukte. De operatie werd voorafgegaan door de toenmalige BG-directeur, een zeer bevoegen man. Hij was ook de initiatiefnemer van de excursie naar Silicon Valley. Daar was elektronisch zakendoen zó normaal, terwijl wij dat eigenlijk nog helemaal niet deden. Gebruikmakend van de ervaringen van Amerika en van enkele Nederlandse bedrijven uit de elektronische industrie, zijn we zelf aan de slag gegaan. We waren binnen DSM daarmee de eersten die het contact met leveranciers elektronisch gingen afhandelen, kort daarna is het op corporate niveau doorgezet. Tegelijkertijd brachten we met DSM Resins voor de Europese

PORTRET

Arbeidsuren: 'Zo'n 55 uur, iets minder dan vroeger.'

Aantal e-mails: 'Ook dat is momenteel wat minder, rond de 75 per dag. Uitstekend te handelen, maar daaraan hecht ik ook grote waarde. Je eerste zorg in een corporate functie is respons. Laat je dat sloffen, dan beland je in een ivoren toren. Overigens zal het aantal e-mails wel toenemen als mijn netwerk binnen deze functie groeit.'

Kleding: 'Ik houd van informeel maar dat kan niet altijd. Als het enigszins kan, laat ik de stropdas in de kast hangen.'

Walt Sep:
'Ik ga liever naar lezingen dan dat ik vakliteratuur lees'

‘Elke business group heeft inmiddels wel een Supply Chain Manager’

transportactiviteiten het aantal toeleveranciers terug van een veertigtal firma's tot een handjevol. Niet makkelijk, vanwege het verbreken van vaak langdurige relaties, maar wel efficiënt: het levert ongeveer twee miljoen per jaar op. Kort daarna hebben we deze activiteiten op corporate niveau doorgezet met steun van de toen net opgerichte afdeling Corporate E-Business.'

Richten jullie je, zoals Philips, ook steeds meer op outsourcing?

'Als je spreekt van opslagactiviteiten dan komt outsourcing wel vaker ter tafel, maar we kijken per geval wat het beste is. We hanteren alle variaties: eigen opslagfaciliteiten, huur en outsourcing, al dan niet met de logistieke activiteiten. We hebben wel goed in kaart gebracht welke afspraken we hebben gemaakt met leveranciers. Dat was voor ons zelfs een vereiste om door te gaan met zaken. We gingen echter verder en zetten ook met zo'n twintig belangrijke klanten alles op een rij. Niet alleen de prijs maar ook servicecondities als de soort verpakking en de levertijd. Ook in dit geval speelde het doorbreken van puur traditiegetrouw opereren een grote rol. Woorden als klantensegmentatie vielen voor het eerst. Zo waren onze levertijden voor iedereen gelijk, klein of groot. Dat hebben we nu maatgericht verwerkt.'

Als alles duidelijk op papier staat, zijn jullie dan niet banger voor claims?

'We hebben intern daarvoor het nodige moeten bediscussiëren, dat is waar, ook met marketing en sales. Die inspanning is qua tijd ronduit tegengevallen, dan heb ik het zowel over overtuigen als de technische implementatie. De reacties van klanten waren eveneens divers. BASF bijvoorbeeld was al erg voor, dat was een binnentik-

ker. Vooral in de farmaciehoek gingen klanten voor ons soms erg snel maar dat geeft niet, aldus houd je elkaar scherp. Uiteindelijk hebben we in drie jaar tijd met veel klanten en leveranciers een of andere vorm van elektronisch zakendoen gerealiseerd en dat schept veel voldoening. Bovenal omdat we, buiten besparingen, merken dat we hierdoor voor klanten interessanter zijn geworden. Ik zie dat als een noodzaak, het spel is hard.'

Hoe is jullie concurrentiepositie?

'Wereldwijd gezien zijn de grootste wereldconcerns als DOW, BASF en Bayer zo'n vier keer groter dan wij, Akzo rond anderhalf keer. Dan heb ik het puur over omzet. Qua productenrange zijn we ook volop in ontwikkeling. Bulkproducten beslaan nu nog maar de helft van de omzet. Vooral in voedingsproducten zijn we klantgerichter geworden. Daarmee leveren we tegelijkertijd minder conjunctuurgevoelige producten, zoals Dyneema, de sterkste vezel ter wereld. Daarnaast produceren we UV-filters, harsen, grondstoffen voor kunstgras, implantaten, vitamines, nog véél meer. Jammer dat die diversiteit bij het grote publiek niet bekend is. Een paar jaar geleden voerden we hierover een grote campagne maar zet je die niet voort, dan ebt het effect ten dele weer weg.'

In hoeverre hebben jullie last van lagelonenlanden? Ik las dat jullie nieuwe fabrieken in Geleen bouwen. Is een goedkopere productie voor jullie geen optie?

'Dat zou kunnen want we bezitten wereldwijd rond de 150 fabrieken. In Geleen zitten we echter in de Europese markt en dat speelde in dit geval een belangrijke rol. Daarnaast moeten we ons intellectuele eigendom beschermen. We produceren in China bij- >

Aantal zakelijke kilometers: 'Op dit moment rond de 35.000 per jaar. Omdat ik net in deze functie ben begonnen, laat ik buitenlandse reizen nog achterwege. Verder werk ik twee keer per week vanuit onze vestiging in Zwolle en daarnaast in het hoofdkantoor te Heerlen.'

Auto: 'Een geleasde Volkswagen Sharan. Ik rijd rustig, het is niet mijn hobby.'

Hobby's: 'Ik heb één grote passie: Italië. Dat is vooral gegroeid toen ik drie jaar in Como werkte.'

In Umbrië had ik tot voor kort een boerderij met veertig hectare grond. Het is er lieflijk en niet toeristisch; we gingen er vijf keer per jaar naartoe. Ik maakte er mijn eigen wijn en bezat er driehonderd olijfbomen. De Italiaanse regelgeving wordt echter steeds strikter en om daaraan te voldoen was ik rond de miljoen euro kwijt geweest. Toevallig wilde iemand de boerderij kopen en ging ik overstag. We zijn nu bezig om in Nederland een boerderij te kopen. Ik hoop me in de toekomst ook weer in Umbrië te vestigen. Ik zou er als

een soort makelaar karakteristieke huizen aan de juiste doelgroep willen verkopen of verhuren, maar denk vooral aan de afzet van eigen olijfolie. Ik ben een echte fijnproever en beveel met name Rozemarijn aan in Maastricht.'

Leesvoer: 'Ik lees met mate en dan vooral gericht op mijn hobby's. Op dit moment ben ik verdiept in "Verbouwen in boerderijen". Verder ga liever naar lezingen dan dat ik vakliteratuur lees. Ik bezoek bij voorkeur "rondetafelbijeenkomsten". Daar wissel ik van gedachten met

collega's uit de markt en met consultants.'

Muziek: 'Italiaans, klassiek, véél ballet, zeker ook modern. Erg leuk om naartoe te gaan, evengoed omdat het publiek zo divers is. Verder houd ik ook nog van de Stones, Kate Bush, de Beatles.'

Politieke voorkeur: 'Ik stemde lang D66 maar sinds ze midden jaren tachtig verraderlijk instemden met de weg door Amelisseweerd hebben ze afgedaan, de natuur betekent zeer veel voor me. Nu stem ik VVD.'

'DSM legt qua veiligheid en milieu de lat vaak hoger dan diverse landen'



voorbeeld penicilline maar hoeven er niet erg bang te zijn dat we daar worden nageaapt, China is daarin namelijk marktleider.'

In je portret geef je aan een natuurmens te zijn. Baart de groei van de industrialisatie je geen zorgen?

'Nee. Zelfs in China zie je dat de wetgeving behoorlijk scherp wordt aangetrokken, ze móeten wel. DSM legt qua veiligheid en milieu de lat vaak hoger dan diverse landen. Voor onszelf hebben we uitgemaakt niet te kijken naar zo'n soepelere wetgeving; wij houden ons altijd aan onze hoge standaard. Nemen we een bedrijf over dat daaraan niet voldoet, dan veranderen we dat als het eerste. Zo hebben we in Como zelfs om die reden de pijnlijke keuze gemaakt om de fabriek te sluiten. Het was een fabriek met prachtige harsproducten, die hebben we ook gehouden en overgeplaatst. De locatie lag echter dermate ongunstig dat we de veiligheid voor werknemers en buurtbewoners onvoldoende konden garanderen.'

Terug naar Nederland. Je vertelde over je ervaringen in Zwolle, maar hoe zat het qua Supply Chain met de rest van DSM? Was er coördinatie?

'Ja, maar te weinig. Er is een platform opgericht waarvan ik sinds 2003 medevoorzitter ben. In die periode was de snelheid van opereren echter te traag. Er zaten 25 mensen in zodat je een soort Poolse landdag kreeg. Ik spreek van zowel vertegenwoordigers van de BG's als van representanten van corporate diensten als ICT. Die laatsten zitten er niet meer in, we vergaderen nu met z'n twaalfen. Daarnaast hadden we te weinig gezicht, het was allemaal té vrijwillig. Sinds dit jaar zit er veel meer beweging in, we hebben ook een veel duidelijkere plaats in het algemeen management. Door zoveel mogelijk samen in te kopen, denk aan zaken als grondstoffen, services en technische goederen, halen we er elk jaar tussen de 100 en 150 miljoen euro uit. Er blijft echter ook een hoeveelheid activiteiten die specifiek zijn voor een BG. Bulk is wat anders dan de snuisterijen uit de farmacie. We kunnen buiten die inkoop meer >

► 'Ik zoek een opvolger, want ik wil me hierna buiten DSM begeven'

doen, maar zitten op dat vlak in de beginfase. Elke Business Group heeft inmiddels wel een Supply Chain Manager. Het is aan mij om dit gecoördineerd te laten verlopen.'

Jullie doen traditiegetrouw veel aan innovaties en kennen sinds kort ook een Chief Innovation Officer. Ligt daar een terrein?

'Niet op een directe wijze. Er liggen nu wel heldere voorstellen om Supply Chain Management bij elke fase van productontwikkeling te betrekken en dat levert veel op. Voorheen kon het bijvoorbeeld gebeuren dat pas in een later stadium werd gevraagd om grondstoffen in te kopen en dat kon leiden tot stagnatie bij de levering. Dat is nu veel beter geregeld.'

Wat zijn voor de komende tijd dan je speerpunten?

'De basis voor de Supply Chain heeft iedereen wel voor elkaar. Vóór het bestaan van het platform is al afgesproken om alle systemen te standaardiseren en heeft een groepje een uitstekend theoretisch model gemaakt. Daarin staan de processen die we in huis hebben. Forecasting, scheduling, dat soort zaken. Dat is echter over de BG's heen gemikt, de een heeft er veel mee gedaan, de ander minder. Het is onze taak om het terug onder de aandacht te brengen en tegelijkertijd te definiëren wat moet gebeuren. Zo loopt er op logistiek gebied veel. We moeten vooral veel plannen. Het is de bedoeling dat zowel de BG's als de klanten uitgaan van een vooruitzicht van achttien maanden. Zoals ik het zie, is dat overal haalbaar. Mét de nodige flexibiliteit, maar ook die kun je vastleggen. Dan kom je bijvoorbeeld op de afspraak dat een bepaalde klant tien procent meer of minder kan bestellen.'

Wat zie je als de kracht van je eigen positie hierin?

'Ik heb geleerd om geduld te hebben. Communicatie is zó belangrijk. Je moet begrijpen hoe business in elkaar zit, wat mensen drijft. Met de botte bijl bereik je niets. Het gaat *bottom up* en dat kost tijd. Punt is dat het lastig blijft om mensen het belang van Supply Chain Management te laten inzien. Het lukt echter steeds vaker. Eén ding is echt succesvol: het tonen van voorbeelden. Door aan te geven wat het terugbrengen van de kosten oplevert, in hoeverre de flexibiliteit toeneemt, dat soort dingen.'

Hoe ervaren je medewerkers jou?

'Als rustig en vasthoudend. Als het écht mis is, richt ik me naar bazen: dit is wat ik zie, doe er wat aan.'

Je bent nu 58, hoe ziet je eigen toekomst eruit?

'Ik zoek een opvolger, want ik wil me hierna buiten DSM begeven. Ik ga me aanbieden als consultant op het gebied van inkoop en Supply Chain Management voor kleinere bedrijven, wat meteen een grotere bewegingsvrijheid biedt. Anderzijds zit ik tot mijn groot genoegen in een soort "Nederland BV", een innovatiegroep onder leiding van Karla Peijs. Zij realiseert zich dat de Nederlandse voorsprong op het terrein van logistiek en Supply Chain Management afkalft, vooral omdat andere landen over een geschiktere infrastructuur beschikken. We kijken naar mogelijkheden om de



Nederlandse situatie te verbeteren, zoals nieuwe methodieken om te verladen en een veel betere academische opleiding in de Supply Chain. We kunnen eraan werken met subsidies van bedrijfsleven en overheid. Ik geloof in zoiets. Het past ook geheel in de innovatiedrive van DSM.'

