



Bij Jan Dekker International vindt momenteel een ingrijpende strategische transformatie plaats. Een aantal jaren geleden is de traditionele handel, het 'dozenschuiven', als kernactiviteit vervangen door het leveren van toegevoegde waarde rond de verhandelde producten in met name de cosmetische industrie. Om dit in goede banen te leiden is begin dit jaar het ERP-systeem Microsoft Navision live gegaan. Die IT-infrastructuur vormt weer de basis voor vernieuwing van de logistieke keten en de internationale structuur.

Door Marco van der Hoeven

# Waarde toevoegen in cosmetica

## Nieuwe distributie voor Jan Dekker International

**D**e cosmeticawereld wordt wereldwijd gedomineerd door een beperkt aantal grote multinationals. Het Nederlandse Jan Dekker International heeft daarin als relatief klein bedrijf, met 100 medewerkers, een vaste positie veroverd als leverancier van de grote cosmeticaproducten. Maar om die positie te behouden moet het bedrijf wel meegaan met de technische ontwikkelingen. Grote leveranciers verlangen ook van een klein bedrijf professionaliteit, niet alleen met betrekking tot de innovativiteit van de producten, maar ook bij de logistieke dienstverlening, zoals het op elkaar afstemmen van systemen.

Bovendien is de cosmeticamarkt nog steeds aan het consolideren, niet alleen bij de afnemers maar ook bij de tussenhandel. Algemeen directeur Ton Trentelman van Jan Dekker: 'Daarom moeten wij ons voorbereiden op wat er in deze markt kan

gebeuren. Daarin spelen IT en Supply Chain Management een belangrijke rol. Je hebt een bepaalde schaalgrootte nodig om mee te kunnen gaan. Het huidige managementteam is vrij nieuw, en zit hier pas een paar jaar. Toen we aan boord kwamen liepen we tegen relatief oude systemen aan. We hebben toen het hele Supply Chain Management en de logistiek onder de loep genomen.'

Op dit moment houden de buitenlandse dochterondernemingen zich nog bezig met de verkoop aan eindklanten. Maar nu de IT, vooral door de invoering van een ERP-systeem, ingrijpend gemoderniseerd wordt, wordt ook de verkoop anders ingericht, aldus Han Botterhuis, Supply Chain Manager. 'Onze buitenlandse vestigingen waren zelfstandige dochtermaatschappijen, met een eigen boekhouding, een eigen voorraad, en ze factureerden zelf. Maar dat is niet meer van deze tijd.'

Trentelman: 'Dat is de grote uitdaging waar we de komende tijd voor staan. We hebben intern discussie gehad over ons business model: wat doe je centraal en wat doe je decentraal. De grote afnemers kunnen heel goed met centralisatie omgaan, maar we leveren in landen met dochters ook aan veel kleinere ondernemingen.'

In de cosmetische industrie bestaat een vraag die heel erg fluctueert. Een belangrijke kwestie in de goederenstroom is ervoor te zorgen dat de leverancier voldoet aan de flexibiliteit en innovativiteit waar de klant om vraagt, terwijl de toevoerwegen erg lang zijn. Trentelman: 'Je moet met de klant meegaan, maar de producten komen uit het Verre Oosten. Het is moeilijk om dat te beheersen.'

### Transformatie

Tegelijkertijd speelt een bredere strategische transformatie in het bedrijf. Trentel-



man: 'We zijn niet meer uitsluitend een firma die grondstoffen wereldwijd sourcet en ze dan wegzet in Europa. We zijn een bedrijf dat in de loop der jaren veel kennis opgebouwd heeft over de producten en de toepassing van die producten. En hoewel onze productieprocessen zich beperken tot het mengen en roeren van vloeistoffen en poeders, zijn we met die productkennis en de kennis van de applicaties in staat synergieën te ontsluiten en ook werkelijk waarde toe te voegen.'

Dit betekent onder meer dat er in de verkooporganisatie veel technisch onderlegde mensen zitten die in staat zijn om met de klanten te praten op een relatief hoog niveau. Daarnaast hebben zowel de voedingsmiddelen- als de cosmetische tak een technische staf en een applicatielaboratorium.

In de cosmeticabranche gaat het eigenlijk om twee soorten producten: de technologi-

sche additieven en de actieve ingrediënten. De technologische additieven bepalen of het product vloeibaar is, dik, dun, of een crème. De actieve ingrediënten zorgen voor bijvoorbeeld een ontstekingsremmende werking, ze gaan veroudering van de huid tegen of beschermen tegen UV-straling. De grondstoffen haalt Jan Dekker voornamelijk uit Azië. Vooral Japan is een belangrijke leverancier. Trentelman: 'Dat is een moeilijk traject, omdat je elke keer opnieuw tegen cultuurverschillen aanloopt.'

Vooral de producten met echte toegevoegde waarde, zoals emulgatoren van hoge kwaliteit en de belangrijke actieve ingrediënten, komen uit Japan. De actieve ingrediënten zijn vaak plantenextracten, en in het Verre Oosten maken de mensen van oudsher veel gebruik maken van plantenextracten. Naast Japan als leverancier zijn China, India en Brazilië sterk in

**Han Botterhuis en Ton Trentelman.**  
**'Nu de voordelen van ERP benutten.'**

opkomst. 'Dat heeft in ons geval meer te maken met de grondstoffen dan met economische overwegingen.'

De distributie van Jan Dekker vindt voornamelijk in Europa plaats, maar aan multinationals wordt desgewenst wel wereldwijd geleverd. 'Die verwachten dat onze levering niet ophoudt bij Europa, maar ze willen dat we ook 25 kilo van een basisproduct uit China elders in de wereld leveren. Daarom werken we nog eens met zo'n 50 agenten over de hele wereld. En naast dat wat we zelf doen als inkoop-verkoop, of inkoop-mengen-verkopen hebben we een aantal principalen die ons geautoriseerd hebben om wereldwijd bepaalde producten te distribueren.'

De eisen vanuit de markt en de interne >



transformatie vroegen om een ingrijpende modernisering van de IT. Met het aantreden van de huidige directie is, met ondersteuning van KPMG, een analyse gemaakt, waar het advies is uitgekomen om met ERP aan de slag te gaan. Op dat moment draaide al een warehouse management systeem van Navision, dat weliswaar voldeed voor de handelsdoeleinden waar het oorspronkelijk voor was aangeschaft. Maar

voor de complexiteit die het bedrijf vanwege de nieuwe strategische oriëntatie had gekregen bestond geen goed systeem. Nadat het besluit om een ERP-systeem te implementeren was genomen, is vervolgens een shortlist gemaakt, en zijn een aantal referentiebezoeken afgelegd. Uiteindelijk is Microsoft Navision gekozen, geïmplementeerd door Qurius. De investeringen bestonden niet alleen uit

het pakket van circa 100.000 euro, maar door de consultancy kwam het totaal uit op ongeveer 250.000 euro. Daarnaast, al is dat meer een extra interne uitgave, was het nodig om door gebrek aan kennis en kunde bij afdelingen interim management in te schakelen om de implementatie voor elkaar te krijgen. Dat bracht de totale kosten, inclusief investeringen in hardware en netwerken op een half miljoen euro.

Vooraf zijn op die investeringen geen rendementsberekeningen losgelaten. Trentelman: 'We zijn tot de investering overgegaan omdat de pure noodzaak er lag de systemen te moderniseren. Dat geldt overigens ook voor de processen, die waren evenmin goed gestructureerd.'

Begin 2005 is de definitieve keuze gemaakt. Toen is ook besloten om een externe projectmanager aan te stellen. Dat is iemand geworden die ook al eerder op logistiek gebied advies had gegeven. De streefdatum voor oplevering is gezet op 2 januari 2006. Om dit te halen heeft Jan Dekker in eerste instantie de nadruk gelegd op automatisering van de primaire processen, zoals orderinput, orderpicking, en factureren. Botterhuis: 'We hebben gekozen voor een lean and mean-implementation van ERP. Dus het primaire proces eerst, en niet alle extra toeters en belten die er in het pakket zitten.'

'Dat is strak gemanaged. Het grote voor-

## SINDS 1778

Jan Dekker International is een bedrijf waarvan de geschiedenis teruggaat tot 1778. Na een lange tijd zelfstandig geweest te zijn is het bedrijf aan het eind van de jaren 80 onderdeel geweest van Naarden International en aansluitend Unilever. Daaraan kwam in 1990 een einde door een management buy-out waarna het bedrijf weer zelfstandig opereert. In 1990 was Jan Dekker International primair een handelsfirma, op dit moment zit het bedrijf midden in een strategische heroriëntatie om die handelscomponent aan te vullen met het leveren van toegevoegde waarde voor de klanten.

Jan Dekker International houdt zich bezig met grond- en hulpstoffen voor de cosmetische industrie en de voedingsmiddelenindustrie. Het leeuwendeel van de activiteiten concentreert zich rond cosmetica. Het bedrijf is van oudsher weliswaar gevestigd in de Zaanstreek in Nederland, waar nog steeds het hoofdkantoor is, maar de activiteiten spelen zich vooral in het buitenland af. Jan Dekker heeft daarom vestigingen in Engeland, Frankrijk, Duitsland, Spanje en Polen. Jan Dekker is in de eerste plaats een pan-Europese firma, met een klein deel van de activiteiten verspreid over de rest van de

wereld. Behalve uit vestigingen in het buitenland bestaat de organisatiestructuur uit de twee businessunits food ingredients en cosmetics ingredients.

Jan Dekker levert circa 2500 productcombinaties, met 600 basisartikelen van zo'n 200 leveranciers. De voorraad ligt opgeslagen in één eigen magazijn. Daarnaast zijn er nog twee externe magazijnen voor de opslag van gevaarlijke goederen en voor geconditioneerde opslag. De waarde van de voorraad is ongeveer twee miljoen euro, de doorlooptijd is twee maanden.

## 'Ik krijg veel meer managementinformatie te zien die we vroeger niet hadden'

deel was dat we daarvoor geen ERP hadden, dus we konden met daadkracht en niet al te veel discussie aan de slag. We hebben bovendien aan het begin gezegd dat we niet openstaan voor veel maatwerk, dat komt later wel. Eerst het primaire proces, én de mensen goed opleiden om ervoor te zorgen dat ze weten wat wel en niet kan.' De deadline is gehaald, en op 2 januari ging Navision live bij Jan Dekker. Als directeur merkt Trentelman gelijk al de eerste veranderingen: 'Ik krijg veel meer managementinformatie te zien die we vroeger niet hadden. We hebben relatief snel betrouwbare cijfers gekregen.' Daarnaast is een grote verandering dat in de hele organisatie nu de kosten worden geboekt. 'Zo krijg je goed inzicht in wat alles kost. Het was een hele stap, maar we zijn blij dat we het gedaan hebben.'

### Integriteit

Ook Botterhuis is tevreden over het systeem. Wel is het zaak de integriteit van het systeem goed in de gaten te houden: 'Navision is een ERP-pakket dat zich in tegenstelling tot SAP makkelijk leent voor aanpassingen. Maar dat levert wel het risico op dat de database-structuur wordt veranderd. Zonder dat je het weet kunnen dingen onvindbaar worden.'

Een groot voordeel aan Navision is volgens Botterhuis de Microsoft Outlook-integratie, omdat die omgeving voor de gebruikers

vertrouwd is. 'Dus wat betreft de knopentraining en de vraag waar wat zit is het allemaal heel eenvoudig voor de gebruikers.' In de eerste maanden na het live gaan lag de aandacht sterk op de vraag of het systeem werkt. Nu komt de nadruk te liggen op het benutten van de voordelen van het ERP-pakket.

Dit geeft ruimte voor nieuwe initiatieven. Zo is met de lancering van het ERP-systeem het productie ook geautomatiseerd. En een afstudeerder van de Universiteit Groningen neemt de Supply Chain onder de loep, om de voor- en nadelen en een eventuele invoering van een MRP-module te analyseren. Ook kan het bedrijf nu de verzochte leverdatum, de bevestigde leverdatum, en de uiteindelijke leverdatum eenvoudig vergelijken. Botterhuis: 'Zo onderzoek je in drie trappen in hoeverre je aan de wensen van de markt kunt voldoen, en hoe betrouwbaar je leveringsvoorspellingen zijn. De Supply Chain is veel beter zichtbaar.'

Daarnaast is Jan Dekker met klanten in gesprek over nieuwe concepten op logistiek gebied. Met het gekozen pakket hebben ze nu aansluiting op de systemen van de meeste multinationals. Een bijkomend voordeel is 25 procent meer orderregoutput, en een kleine miljoen euro minder voorraad. Trentelman: 'Ook al zijn we niet gestart met rendementberekeningen, ik

denk dat we het snel terugverdienen.'

In de nabije toekomst gaat het ERP-systeem ook een rol spelen bij de verandering van de rol van de dochterondernemingen van Jan Dekker. Trentelman: 'Het gaat om de waarde die je creëert in het buitenland. Die bestaat uit het salesproces, technische ondersteuning en de laboratoriumfunctie. We willen niet meer dat de lokale vestigingen zich bezighouden met administratie, IT en voorraad houden. De functie van de buitenlandse vestigingen wordt beperkt tot verkoopkantoor.'

Overigens wordt het systeem niet volledig geïmplementeerd in het buitenland. De IT is nu al voor het grootste gedeelte gecentraliseerd in Nederland, met Navision als ERP-systeem en het Citrix-platform voor de toegang tot Microsoft Office-applicaties. Op basis van dit systeem blijft de centrale database in Nederland staan, de infrastructuur is er al klaar voor. Botterhuis: 'Navision is de core applicatie, voor het buitenland heb je alleen maar wat country specifics nodig. Ook als ze in het buitenland goederen opslaan kunnen we dat vanaf hier beheren.' 'En we gaan nu naar geautomatiseerde financiële- en procesanalyse toe. Dat wordt nu nog met de hand geconsolideerd. Dat is tegelijk de uitdaging in het veranderingsproces: dat de mensen hun lijstjes overboord gooien en met het systeem gaan werken.'



De belangrijkste aanvoerroutes van grondstoffen. Japan is de grootste leverancier, maar ook China, India en Brazilië vormen belangrijke markten.



Vanuit West-Knollendam gaan de grondstoffen, al dan niet na bewerking via de Europese verkoopkantoren naar de klanten.

### ERP Navision bij Jan Dekker International

#### Voornaamste voordelen:

- snel betrouwbare cijfers beschikbaar
- beter inzicht in gemaakte kosten
- herkenbaar door Microsoft Outlook-integratie

#### Punt van zorg

- makkelijk aan te passen waardoor database-structuur gewijzigd kan worden en data onvindbaar wordt in het systeem