

Koo en Aveskamp: 'We zijn een sterk tandem'

Pilkington heeft haar Europese organisatie in twee regio's ondergebracht en de commerciële en operationele verantwoordelijkheden gesplitst. Gevolg: Managing en Commercial Director Sing Koo van Pilkington Benelux kan zich volledig richten op zijn producten en klanten. Hij weet dat productie en logistiek in de vertrouwde handen zijn van mededirecteur Laurens Aveskamp, Operations Director Benelux en Downstream Noord & Centraal Europa. 'We zijn een sterk tandem.'



Sing Koo: 'Je herinnert je wel het zwijgen van je vrienden, niet het schreeuwen van je vijanden.'



Laurens Aveskamp: 'Sing hoeft zich geen zorgen te maken waar zijn producten vandaan komen. Ze zijn er gewoon. Op tijd en volgens de afgesproken criteria.'

In 2006 nam klein groot over', opent Sing Koo het gesprek in de perskamer van Messe Düsseldorf tijdens de Glasstec. 'Maar in de overtuiging dat onze filosofie de juiste was en doorgezet kon worden, is de integratie vlekkeloos verlopen. Het is uniek dat een Japanse onderneming de board van een bedrijf niet-Japans maakt. Craig Naylor, afkomstig van Dupont en sinds afgelopen mei onze CEO, heeft als opdracht gekregen Pilkington in alle takken van sport - building, automotive en solar - naar de tweede fase te brengen: stabiliseren en zowel op product- als markt niveau kansen pakken waar die te pakken zijn.'

Continueren

Koo vervolgt: 'Een acquisitie heeft normaal veel veranderingen tot gevolg, dat is nu niet het geval geweest. Waar zwaktes lagen, zijn die versterkt: Zuidoost Azië was verder op het gebied van solar, wij in de buildingindustrie. Daar is een inhaalslag gemaakt. Nu vier jaar verder is het een kwestie van continueren van onze business strategie. Het was toeval, maar we hadden onze maatregelen al genomen voordat er sprake was van een crisis. Ik durf dan ook te zeggen dat dankzij deze stappen wij de crises goed zijn doorgekomen. We zijn zelfs klaar voor de volgende stap, fase 3, om ons met nieuwe technieken op nieuwe markten te begeven, denk aan nanotechnologie en de solarindustrie.'

'Voor Nederland is in feite niet veel veranderd en de klant zal, buiten toegenomen aandacht en een verder verbeterd logistiek proces, er dan ook niet veel van hebben gemerkt. Maar intern is er >>

› Koo en Aveskamp: 'We zijn een sterk tandem'

veel gebeurd. We zijn van één Europese organisatie naar twee regio's gegaan: Noord & Centraal Europa - met daarin Scandinavië, de Middeneuropese landen en de Benelux - en Zuid & West Europa met daarin Groot-Brittannië en de Zuid-europese landen. De regio's opereren autonoom met daarin veel ruimte voor ondernemerschap. Op gebieden als HRM, IT, verkoop en productie kun je zo sneller beslissingen nemen. Dat werkt door tot op klantniveau. Als Managing en Commercial Director ben ik vooral commercieel gericht; Laurens is operationeel en logistiek verantwoordelijk. Ik weet dat het goed zit. Dat geeft rust en ruimte.'

Interactie

Het mooie van het werken in het operationele vlak', zegt Laurens Aveskamp, 'is

de enorme kennisuitwisseling die er plaatsvindt. Onze fabriek in het noorden van Finland, net tegen Lapland aan, is qua historie, cultuur en mensen onvergelijkbaar met die in Enschede. Toch werken we met dezelfde kwaliteits- en veiligheidseisen. Investeringsprogramma's zijn afgestemd, service en supply op één lijn gebracht. Een machtig mooi proces met veel interactie tussen en met mijn 21 productiemangers. Zij zijn mijn lifeline. Alle locaties werken met dezelfde plansystemen, dezelfde efforts en waar nodig wordt capaciteit uitgewisseld. Sing hoeft zich geen zorgen te maken waar zijn producten vandaan komen. Ze zijn er gewoon. Op tijd en volgens de afgesproken criteria. Hij hoeft daar nooit buikpijn van te hebben en kan zich volledig op de voorkant richten, op de markt. Ik weet zeker dat

dit een groot verschil is met de aanpak van collegabedrijven.'

Koo gebruikt, met droge ogen, termen als 'samenlevingscontract', 'Zwitsers horloge' en 'tandem'. Toch maar even citeren: 'Het is een nauwe verbintenis tussen commercie en productie. Jij maakt wat ik kan verkopen en andersom. Dat concept zit opgesloten in ons denken, terwijl het bij anderen vaak het één of het ander is. Tussen ons en de CEO zit nog maar één baas op regionaal niveau. Korte lijnen waardoor we aan de voorkant mensen hebben kunnen toevoegen voor bijvoorbeeld klachtenregistratie en offerteopvolging. Een bewuste keuze om in deze tijd niet met de markt in de negatieve spiraal mee te gaan, maar progressief te denken. Het ligt op straat en we zien het niet. Die tijd is voorbij: we zien het wel en zitten er bovenop. Maar dat kan alleen door dit inmiddels vijfjarige tandem die draait als een Zwitsers horloge; juist omdat ze afwijkt van de klassieke organisatiestructuur.'

Ontzorgen

Aveskamp kwam in 1992 bij Holst Glas en heeft sinds die tijd alle kampen gezien. 'Holst was zich aan het voorbereiden op de grote isolatiegolf. Ik was binnengehaald om te helpen de expeditie te structureren van twee naar drie ploegen en de houtje-touwtje organisatie om te bouwen naar een logistiek netwerk. In die tijd hebben we bijvoorbeeld het nachtransport ingevoerd en is de leverbetrouwbaarheid enorm verbeterd. Na drie jaar werd ik ploegleider van de isolatieglasproductie in Enschede en merkte ik de strijd tussen de twee vuren van de heer Luckman, die naar een productgerichte organisatie streefde, met daar tegenover de heer Stoutjesdijk van de Verkoop. Maar alles bleef gericht op output; voor ontwikkeling en innovatie



Sing Koo en Laurens Aveskamp.

was geen tijd. Onze recordproductie van 650.000 vierkante meter per jaar stamt ook uit die periode.'

'In 1998 kwam de samenvoeging van Felix en Holst en gingen we binnen Pilkington deel uit maken van een Europese organisatie. Onder Louk Severens is de organisatie enorm geprofessionaliseerd en werd ik in 2001 productie leider van Enschede en Maastricht en bedrijfsleider Benelux. Toen aan Sing en mij in 2005 werd gevraagd of we de tent wilden overnemen om samen de directie van Pilkington Benelux te gaan voeren, was de keuze snel gemaakt. Sinds die tijd zijn we 1 op 1 opgetrokken.'

Draagvlak creëren

'Het besef dat een vierkante meter glas maken verveeld, was er bij mij al snel', vervolgt Aveskamp. 'Het is prachtig dat ik als operations directeur de basis heb mogen leggen voor een uniform kwaliteits- en veiligheidsbeleid tot op de werkvloer. Je hebt het niet alleen over de 21 productie- en tien kwaliteitsmanagers, maar over ruim 1000 mensen in de productie. Je verkondigt het evangelie en voelt je soms een roepende in de woestijn, maar het is geweldig als het samen met mijn team van specialisten lukt draagvlak te creëren.' Koo er tussendoor: 'In het verleden waren het flying doctors die eerste hulp boden en weer weg gingen. Nu komen Laurens en zijn mensen langs om het met elkaar op te lossen en dat wordt ook bij dat familiebedrijf in Lapland enorm gewaardeerd en opgepikt.'

Aveskamp vervolgens bijna op de commerciële toer. 'De operationele toegevoegde waarden gaan veel verder dan kwaliteit en veiligheid alleen. Het is mijn taak te ontzorgen. Je kunt de productie wel oplijnen, maar tegelijkertijd moet je naar de klant toe en naar hem

luisteren. In het glas zijn de wensen redelijk voorspelbaar, maar is het toch zaak in kaart te brengen hoe een klant zijn logistiek heeft ingericht. Daar leer je naar binnen toe heel veel van: er zijn wensen als het gebruik van beschermfolie, bepaalde palletsoorten en oppakvolgorden uit naar voren gekomen.' En Sing tot slot op de stoel van Aveskamp: 'Het is gelukt onze supply chain voorwaarts naar de klant te integreren. We maken gebruik van een uniek planingsconcept waarmee we de klant beter van dienst zijn en tegelijkertijd onze faalkosten hebben verkleind. Operations, supply chain en commercie zijn nauw in elkaar verweven. In de vakantie hebben we twee nieuwe lijnen neergezet in Maastricht en Enschede. Dat is niet geruisloos gegaan: ik denk wel 'hup knopje om' en hij doet het. Zo simpel is het echter niet. Maar nu draait het top, geweldig, want niet alleen wij, ook onze klanten zijn gewend aan een leveringsperformance van 98 procent. Die 2 procent daar draait het om. Bij een lagere performance zijn de klanten veel min-



'Het ligt op straat en we zien het niet. Die tijd is voorbij: we zien het wel en zitten er bovenop.'

der vriendelijk. Begrijpelijk, we blijven echter één team binnen Pilkington Benelux. Elkaar verwijten maken, leidt tot niks. Je mond houden helpt ook niet, want je herinnert je wel het zwijgen van je vrienden, niet het schreeuwen van je vijanden'.

Marco Groothoff

Pilkington Building Products

Pilkington is opgericht in 1826 en sinds juni 2006 onderdeel van de NSG (Nippon Sheet Glass) Groep. NSG telt wereldwijd circa 28.500 medewerkers en behoort tot de grootste bedrijven ter wereld op het gebied van vlakglas. Deze vlakglasproducten worden toegepast in de bouw, de automotive en de solar-industrie.

Pilkington Benelux is onderdeel van de Europese Building Products organisatie en richt zich primair op het leveren van glasproducten aan de bouw. Het bedrijf heeft een personeelsbestand van ruim 200 vaste medewerkers, productielocaties in Enschede en Maastricht en betreft producten uit haar fabrieken in Duitsland. Verkoop vindt plaats vanuit zes eigen vestigingen en een uitgebreid netwerk 'dealers', zogenaamde Pilkington Team Partners. Producten worden onder andere geleverd aan glashandels, glaszetbedrijven, gevelbouwers en andere bouwgerelateerde bedrijven zoals ramen- en deurenfabrikanten. Daarnaast is er een proactief beleid op het gebied van productadviesgeving aan partijen in de markt, zoals architecten, overheden en projectontwikkelaars. Pilkington Benelux is een middelgrote onderneming met naar eigen zeggen 'een informele, no-nonsense cultuur waar het ondernemen een centrale plaats heeft. Een ambitieus team dat simpelweg de beste wil zijn als het gaat om afspraak = afspraak naar afnemers toe.'