

DIENSTVERLENING

TEKST PETER DE WEERD

JAN KREDIET: VERTICALE KETENSAMENWERKING IS DE TOEKOMST

Meubel- en keukentransporteur Jan Krediet heeft een gedaantewisseling ondergaan. Het juk van het faillissement heeft plaatsgemaakt voor voorspoed en optimisme. Motivatie, betrokkenheid en regie zijn de sleutelwoorden van het huidige succes.

Bezoekers van Jan Krediet in Steenwijk kunnen er niet omheen. Op de receptiebalie staat prominent de trofee die hoort bij de TLN Ondernemersprijs die het bedrijf eind 2016 in de wacht sleepte. De prijs genereert bekendheid en opent deuren naar nieuwe, potentiële klanten. De grootste winst is intern geboekt. De prijs werkt heel motiverend, medewerkers willen immers bij een winnaar horen. Ook merken we dat het gemakkelijker is om nieuwe mensen te krijgen", stelt Rogier Stoop, commercieel directeur. Klaas Slim, algemeen directeur: "De trofee is in een 'mind changer' geworden. Hij spoelt de vieze smaak van het faillissement weg. Het geeft de medewerkers en ons allemaal het besef dat er echt andere tijden zijn aangebroken." Andere tijden zijn het zeker. Het optimisme is groot, hoe anders was dat drie jaar terug. Eind 2013 ging het bedrijf failliet. Terugblikkend op die roerige tijd zegt Slim: "De wet van Murphy. We kregen klap op klap: slechte economie en de meubelbranche is extreem conjunctuurgevoelig. Daarnaast hadden we te kampen met een moeizaam automatiseringstraject én grote klanten die omvielen. De situatie was onhoudbaar." Een doorstart volgde enkele dagen later. Hoewel Slim kansen zag, wist hij ook dat het anders moest. "We zijn ons gaan focussen op groei." Zo is het bedrijf onder meer gaan sa-

menwerken met transportbedrijven in het zuiden van het land. Het bespaart veel kilometers. Het bedrijf is ook aangesloten bij Mach 3000, een samenwerkingsverband van meubelvervoerders in Europa. "We zetten meer in op een regiefunctie dan enkel transport en opslag. Het wagenpark is ingekrompen met ruim 40 procent tot vijftig vrachtwagens om de financiële lastendruk te verminderen en flexibeler te zijn. Slim: "Tussen de drukste periode (november, december) en de slapste (eerste twee weken januari en augustus) zit een factor twee. Dan moet je flexibel zijn en dat zijn we nu." Stoop: "De verdeling tussen eigen materieel en dus kosten en flexibele inzet was niet juist, nu wel." Jan Krediet heeft dagelijks 100 wagens op de weg. Ook zet het bedrijf meer dan ooit in op ICT. "We hebben meer inzicht in onze supply chain doordat we dashboards maken op allerlei manieren." Stoop: "We zien direct waar bijgestuurd moet worden. Niet dat je dat de volgende dag hebt gerealiseerd, maar je kunt wel de mindset veranderen bij de mensen dat er iets moet gebeuren. Voorheen ging dat meer op gevoel."

NIEUWE AANSTURING MEDEWERKERS Maar misschien is de grootste ommezwaai op de werkvloer gerealiseerd. Het bedrijf is de moeilijke situatie te boven gekomen door innovatie van onderop en intensieve begelei-

ding en opleiding van medewerkers, luidde de jurybeoordeling. Slim: "We hebben de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Lean management in een eigen jasje. Jan Krediet maakt gebruik van het zogenaamde SCRUM model. Iedere ochtend om 9.00 uur komen de medewerkers met hun teamleider bij elkaar om door te spreken wat er gisteren beter had gekund en waar vandaag op gelet moet worden. Aanluitend houdt Slim eenzelfde soort sessie met de vijf teamleiders. "Binnen een half uur kunnen we de koers bepalen en de klokken gelijk zetten. Dat werkt heel goed." Ook worden medewerkers uitgedaagd om met innovaties en verbeterpunten te komen en ze door te voeren. Daar worden ze op beoordeeld. "Van medewerkers wordt verwacht dat ze hun werk doen, maar ook proberen werk te verbeteren." Stoop: "We willen de mensen positief prikkelen, uitdagen." Slim: "Het is een variant van de topsportbenadering. Je doet het met het team, je hebt inspraak, maar als



De hoofdvestiging van Jan Krediet in Steenwijk.

FOTO: JAN KREDIET

LASTIG TE KOPIËREN NICHEBUSINESS

Klaas Slim kwam enkele maanden voor het faillissement als interim manager, op advies van adviesbureau NextPage van Rudy Vellema, binnen bij Jan Krediet. Hij bleef en vervulde zijn interimbaan in voor een vast dienstverband en werd mede-aandeelhouder. "Ik ben gebleven omdat ik veel potentie zag in het bedrijf. In de transportbranche is het heel moeilijk om je te onderscheiden. Jan Krediet heeft een ingewikkelde dienstverlening; een mix van palletdistributie en verhuizen. Een business die lastig te kopiëren is. Het is ook een nichemarkt met weinig concurrentie. Bovendien zat er een goede spirit in de club; mensen die graag willen." Ook de goede verdeling binnen de directie, Slim zwaait samen met commercieel directeur Rogier Stoop de scepter, was een reden voor Slim om de schouders onder het 'nieuwe' bedrijf te zetten. "We vullen elkaar goed aan; dat is ook geen vanzelfsprekendheid."



Klaas Slim (l) en Rogier Stoop

FOTO: PETER DE WEERD

'FUTURE PROOF' BLIJVEN IS ONZE GROOTSTE UITDAGING. DAAR HOORT DE KEUZE VAN DE JUISTE KLANTEN BIJ

je te vaak de bal doorlaat, ga je er uit." Jan Krediet heeft doorgeselecteerd, zoals dat heet. Stoop: "We hebben vijf leidinggevenden en dat zijn allemaal nieuwe en relatief jonge mensen. Jonger dan diegenen die er zaten. Dat brengt nieuw elan en kennis." Ook openheid in cijfers is een belangrijke verandering. Medewerkers worden maandelijks bijgepraat over de stand van zaken en plannen. Wat brengt de aanpak? Slim: "Betrokkenheid, vertrouwen en motivatie." Met als gevolg dat het personeelsverloop en het ziekteverzuim flink zijn teruggedrongen. Slim: "Het eerste anderhalf jaar hadden we een behoorlijk verloop, nu niet meer." Het ziekteverzuim is met de helft gereduceerd naar 3 procent.

KETENSAMENWERKING

Het bedrijf moet zich verder ontwikkelen om 'future proof' te blijven. "Dat is onze grootste uitdaging. Daar hoort de keuze van de juiste klanten bij en van softwaretoepassingen, om de traditionele klanten nog meer inzicht te

geven in hun supply chain, maar op een dusdanig niveau dat ze het begrijpen en waarderen en kunnen betalen; kortom toegevoegde waarde creëren." Stoop doelt onder meer op het toenemende belang van stipte leveringen. Meer digitale informatie en communicatie tussen Jan Krediet en de klant/eindklant zijn daarvoor essentieel, aldus de directieleden. De echte toekomst zit volgens Slim in verticale ketensamenwerking. Jan Krediet moet opschuiven van transporteur naar ketenregisseur. "Grote partijen willen totaal ontzorgd worden. We doen dat inmiddels al voor twee klanten en dat zal alleen maar toenemen."