

“We spitten liever niet met onze handen”

Met drie vestigingen in Nederland en één in Spanje, heeft Looije Tomaten BV in toptijden soms tweehonderd man aan het werk. Voor de producent van cherrytomaten is sturen op de arbeidskosten een bikkelharde noodzaak. Het bedrijf haalt dan ook al het mogelijke uit de kast van informatie- en communicatietechnologie. Het is de houding van het management die bepaalt of ICT veel, minder of matig rendement heeft. “Je moet vér willen reiken”.

TEKST EN BEELD: Jos Bezemer

MaasdiJKer Jos Looije heeft zijn onderneming een praktische structuur meegegeven. Vier bedrijfsleiders zijn elk verantwoordelijk voor hun vestiging, met inbegrip van de verkoop, daarin bijgestaan door een verkoopmanager. Looije zelf coördineert op het hoogste niveau en bewaakt de overall-doelstellingen en de bedrijfscultuur.

Elke maand zet hij samen met de bedrijfsleiders de neuzen in dezelfde richting, elke twee weken is er overleg over praktische zaken, elke week worden cijfers besproken: de voortschrijdende totalen van arbeidskosten, energiekosten en prijzen voor het product, dat alles gerelateerd aan budgetten en prognoses.

Vermijdbare kosten

Zijn onderneming stuurt bijzonder scherp op arbeidskosten, vertelt Looije. “Jaarlijks maken we een planning voor elk van de 52 weken. Aan het begin van een nieuwe week kijken we daar naar: is de planning reëel, klopt alles nog? Maar bovendien willen we elke dag weten waar we de volgende dag aan toe zijn: wie zijn er morgen precies aanwezig en wat zijn hun werkzaamheden die dag? Zo komen we nooit voor grote verrassingen te staan, uitgezonderd dan ziekte van medewerkers.

Het is heel gedetailleerd sturen, maar

het maakt het mogelijk om de arbeid van vaste en losse medewerkers exact op maat in te zetten. Dat wil zeggen: nooit te weinig, want we zijn een ordergedreven organisatie en dat vraagt flexibiliteit. En ook nooit te veel, want dan zijn er kosten gemaakt die vermijdbaar waren geweest en dat is weggegooid geld. Op deze manier hanteren en bewaren en bewaken wij het optimum”.

Prestaties objectiveren

Looije Tomaten BV gebruikt het padregistratieprogramma P-Plus. “Een goed programma, je kunt daaruit alle informatie halen die mogelijkwijfs van nut kan zijn. Je hebt er wel goede mensen voor nodig, op HBO-niveau, die in staat zijn om met het programma en de eindeloze hoeveelheid gegevens die het kan genereren, de informatie-architectuur te bouwen die jij wilt hebben. Dat vraagt enorm veel tijd, inspanning en deskundigheid. Je moet alle mogelijkheden verkennen, dan daarin kiezen en dan gaan benutten wat je nodig hebt.

De invoer moet gegarandeerd kloppen. Als dat voor elkaar is en de gewenste structuur is gerealiseerd, kun je tot op microniveau betrouwbare en zeer gedetailleerde analyses maken. Waar zitten de kosten, waar zijn ze te hoog, welke maatregelen zijn nodig? Daarnaast kun

je de prestaties van medewerkers objectiveren. Je bent niet afhankelijk van indrukken, maar er zijn cijfers: daarmee stuur je op kwaliteit en kwantiteit van de arbeid”.

Kwestie van gedrevenheid

Jos Looije durft de stelling aan dat het rendement van padregistratie en ICT in algemenere zin vooral afhangt van de houding van de ondernemer en zijn management. “Ik zie het als een kwestie van gedrevenheid. ICT is en blijft een instrument, maar voor mij staat vast dat ondernemers die het beste gebruik van ICT en informatie weten te maken, een concurrentievoorsprong hebben en verder komen dan anderen die met minder output genoegen nemen.

Je moet vér willen reiken: het ontwikkelen van een informatie-architectuur die op jouw bedrijf maximaal rendeert, vereist een hoog abstractieniveau, maar is zeker niet onmogelijk”.

Maximale foutenreductie

Jos Looije haalt alles uit ICT wat erin zit. Zo heeft zijn onderneming een koppeling gelegd met de computersystemen van het uitzendbureau waarmee wordt samengewerkt. “De dag- of weekstaten van de losse medewerkers worden hier bekeken en geaccordeerd.



Jos Looije: "Informatie en ICT zijn zowel hulpmiddel als concurrentie-instrument".

Daarna gaan ze via het net naar het uitzendbureau, waar ze volledig geautomatiseerd worden verwerkt tot de facturen aan ons bedrijf. Het scheelt veel arbeid en dus kosten, maar bovenal is de foutenreductie maximaal. En dat scheelt veel misverstanden, heen en weer gepraat, kosten en ergernis. Sinds de koppeling zijn we daar helemaal vanaf. Ook met FresQ, dat voor ons de verkoopfacturen verzorgt, hebben we zo 'n koppeling".

Denken en werken vanuit de order Nederlandse exporteurs en Engelse pakstations zijn afnemers van Looije Tomaten BV. Jos Looije sluit niet uit dat 'zijn' ICT op termijn wordt gekoppeld aan die van afnemers. "De rol van ICT in ketensamenwerking wordt steeds groter, dat is onomkeerbaar. Ik kan me voorstellen dat je, als je een preferred partner bent, op termijn in de voorraden van afnemers kan kijken, waardoor je productie, arbeid en leveringen nog nauwkeuriger kan plannen. Er zijn natuurlijk al handelshuizen en ook producenten die het doen. Het draagt bij aan de efficiency in de productie, aan beheer van logistieke kosten en aan leverbetrouwbaarheid.

Beide partijen hebben er voordeel van. Als onze afnemers verdere integratie vragen, zal dat voor onze onderneming geen probleem zijn".

Looije zoekt graag de vernieuwing op. Zo ontwikkelt hij in eigen beheer modules en toepassingen voor ICT. "De bestaande padregistratieprogramma's zijn ontwikkeld vanuit de productie en de kosten. Daar is niks mis mee. Maar wij hebben een nauw contact met onze markt en onze afnemers en wij denken en werken vanuit de order. Vandaar dat wij software schrijven die ons vanuit de invalshoek van orders en ordergeleiding kan helpen".

Vergaand delegeren

Looije heeft de ICT-systemen van zijn vier vestigingen nog niet aan elkaar geknoopt, maar speelt wel met de gedachte. "Mijn bedrijfsleiders zijn van A tot en met Z verantwoordelijk voor hun bedrijf. Bij hen liggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Vergaand delegeren is mijn model, is mijn stijl als ondernemer of misschien zelfs als mens en ik doe er niet graag afstand van. Nu kan ik, indien gewenst, op detailniveau in een vestiging meekijken. Met koppeling bóven

de locaties doe ik hetzelfde, alleen is de verwerking van alle informatie nog een graad efficiënter. Dat is een aantrekkelijk voordeel. Ik ben er nog niet uit". Terugkomend op de arbeidskosten, doet Looije een aardige uitspraak over het rendement van registratie en sturing van arbeid. "Er is een fenomenale besparing op overhead en bedrijfsleiding-in-de-kas, maar in een getal kun je die niet uitdrukken. Maar kijk, je kunt een groot stuk grond met je handen ompitten. Als je maar doorwerkt, kom je er wel een keer. Maar tegen welke prijs? Met een spa of een ploeg gaat het beter. Management zonder gedetailleerd inzicht in arbeid, energie en markt is spitten met je handen".

Samenvatting

Met een goed gebruik van informatie en ICT kan een ondernemer de arbeidskosten beheersen en optimaliseren. Voorwaarde is dat hij de mogelijkheden van zijn registratiepakket onderzoekt en de informatiestromen gestructureerd en effectief afhandelt. Als dat gebeurt, liggen extra voordelen vaak voor het grijpen.