

Dyka: het bedrijf

Dyka ontwerpt, produceert en verkoopt kunststof leidingsystemen bestaande uit buizen en hulpstukken, vervaardigd uit PVC, PE en PP. Het bedrijf is in 1957 ontstaan door een samenwerkingsverband tussen de Steenwijkse loodgieter Alle Van Dijk en kunststoftechnoloog Jan Katers. Deze beide heren begonnen halverwege de jaren vijftig met het ontwikkelen en daarna fabriceren van kunststof hulpstukken: in hun eigen bijkeuken. De Noordoostpolder was destijds net ontgonnen en men wilde graag kunststof in plaats van betonnen rioleringsleidingen gebruiken. Die kunststof leidingen waren inmiddels op de markt, maar er bestonden nog geen knietjes, bochtjes en T-stukjes. Daar hebben Van Dijk en Katers voor gezorgd. Dyka (samentrekking van Van Dijk en Katers) was daarmee een feit. Het bleef al snel niet meer bij hulpstukken alleen. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot een onderneming met vestigingen in Nederland, België, Engeland, Tsjechië, Duitsland, Frankrijk en Polen en exporteert het naar alle landen van de wereld. Dyka heeft in totaal vijf productiebedrijven: een in Nederland (Steenwijk), Polen en België en twee in Frankrijk. Dyka is sinds 1986 dochter van Belgisch moederbedrijf Tessenderlo.

Slim inzetten van flexwerkers levert meer op

Met behulp van een methode voor kwaliteitsverbetering, procesversnelling en kostenreductie, heeft kunststofleiding-producent Dyka haar werkprocessen uitvoerig in kaart gebracht. Daarna was het slechts een 'koud kunstje' om ook de flexwerkers slim in te zetten. De focus op verlaging van de loonkosten, niet te verwarren met lage lonen, leverde veel op.

"We waren te lang te aardig," aldus Tjitske Visser, hoofd Personeelszaken bij het hoofdkantoor van Dyka in Steenwijk. Dyka is een bedrijf dat kunststof leidingsystemen ontwerpt en produceert en deze levert aan onder andere aannemers, installatiebedrijven, gemeenten en andere overheidsinstanties. Het bedrijf is daarmee meteen zijn eigen groothandel. Met 'te aardig' doelt Visser op de wijze waarop Dyka jarenlang omging met flexwerkers. "Tot een paar jaar geleden was het binnen Dyka de gewoonte om een uitzendkracht na een paar weken te beschouwen als zijnde een van onze eigen medewerkers. Na een week hoort zo'n medewerker er al helemaal bij en dat gevoel wordt naarmate hij of zij langer bij ons werkt alleen maar sterker. De flexkracht is dan al snel helemaal opgenomen in de organisatie. En daar is natuurlijk niets mis mee. Maar het gevolg was wél dat we er moeite mee hadden een uitzendkracht weg te sturen op het moment dat er minder werk was. Dat deed je gewoon niet. De uitzendkrachten bleven dan ook vaak langer dan nodig was. We namen de opzegtermijn van een week altijd in acht. En een uitzendkracht ging zelden of nooit voor vrijdagmiddag vijf uur weg. Als deze stond ingepland voor de week, dan bleef hij gewoon. Ook al was er geen werk. 'Pak maar een bezem en veeg de boel maar een beetje aan' werd er dan gezegd."

Metten is weten'

Aan deze manier van werken is inmiddels een eind gekomen.

Sinds twee jaar is Dyka bezig met het doorvoeren van Six Sigma. Deze methode voor kwaliteitsmanagement is midden jaren tachtig ontstaan bij het Amerikaanse Motorola als oplossing voor problemen met de productkwaliteit en klanttevredenheid. De methode wordt wel gezien als een vervolg op TQM (Total Quality Management) en gaat er vanuit dat een organisatie processen pas goed kan beheersen indien duidelijk is hoe elk proces verloopt. Om dit te weten, moet er worden gemeten. 'Meten is weten', zo luidt dan ook het uitgangspunt van Six Sigma. "Dat is precies wat we hebben gedaan," aldus Visser. "Om ons bedrijf slagvaardiger te maken en beter bestand tegen de concurrentie, hebben we de werkprocessen geanalyseerd. Een van de aandachtspunten waren de uitzendkrachten. We hebben dan ook nauwkeurig in kaart gebracht wanneer we gebruik maakten van flexkrachten en wanneer dit wel en niet echt nodig was. Hiervoor hebben we een werkgroep geformeerd waarin ook Randstad Inhouse Services zitting had." "Het gevolg was een duidelijk overzicht van de werkbehoeften en de benodigde inzet van krachten. We weten nu precies wanneer we wie nodig hebben en waarom. De randvoorwaarden zijn helder vastgelegd en worden ook gecommuniceerd naar de uitzendkracht in kwestie."

Verlaging loonkosten

"Begrijp me overigens niet verkeerd. We zijn nog steeds aardig. De uitzendkrachten horen er nog steeds helemaal bij, worden uitgenodigd op bedrijfsfeesten, enzovoorts. Maar we zijn nu ook duidelijk geworden. En als er geen werk is voor een uitzendkracht, dan communiceren we dat nu heel helder." Dyka heeft hiermee de personeelskosten voor zowel haar productielocatie in Steenwijk als van de filialen in Nederland fors weten te verlagen. "Al met al scheelt ons dit op jaarbasis zo'n 150 duizend euro. Een behoorlijk bedrag," aldus Visser.

Interne training

Bij Dyka Nederland werken zo'n zeshonderd medewerkers, waarvan 450 in de productievestiging Steenwijk.

Visser: "Onze flexibele schil ligt doorgaans tussen de vijf en tien procent. Op die manier kunnen we uitschieters in de productie of ziekteverzuim behoorlijk goed opvangen."

"we wilden een duidelijk overzicht van de behoefte aan arbeidskrachten"

"Het merendeel van de flexkrachten ontvangt tevens een interne training. Visser: "We besteden daar veel tijd en aandacht aan. Dit verdient je later weer terug, want de meeste flexkrachten moeten in staat zijn om behoorlijk zelfstandig te kunnen werken. Er is niet altijd een leidinggevende voorhanden die hen continue kan begeleiden. En dus zorgen we er door middel van opleiding voor dat ze hiertoe in staat zijn."

Wisselende vraag: flex, voorraad en filiaal

De tijd dat het bedrijf een echt seizoensbedrijf was, lijkt overigens een beetje achter de rug. Visser: "Van oudsher ligt de bouw vaak stil gedurende strenge wintermaanden, maar eerlijk gezegd merken we daar steeds minder van. De typische seizoenspieken komen we nauwelijks meer tegen. Maar we moeten wél in staat zijn om te reageren op de wisselende vraag vanuit de markt. En juist omdat Dyka tevens zijn eigen groothandel is, moeten we snel kunnen reageren op de vraag



van de klant." Het inzetten van flexwerkers is één manier, maar het bedrijf maakt hierbij ook gebruik van voorraden. Visser: "We hebben behoorlijk wat voorraad. Dat is mogelijk omdat onze producten noch aan bederf noch aan veranderende wensen op het gebied van

vormgeving onderhevig zijn. Onze kunststof leidingen en hulpstukken zijn immers zeer sterk gebonden aan normeringen. Die staan vast en daar valt weinig aan te variëren." Daarnaast heeft Dyka bewust gekozen voor veel filialen in het land. Visser: "We zijn onder andere zo groot geworden dankzij onze twintig filialen in Nederland. We zitten dus altijd wel ergens dichtbij de klant. We kunnen

hierdoor snel reageren en de klant stelt dat op prijs."

Transportkosten

Kosten besparen door een deel van de productie naar het buitenland te brengen, levert voor Dyka Nederland weinig soelaas op. Visser: "Dyka is onderdeel van de Belgische Tessenderlo Group en heeft verkooporganisaties in een groot aantal landen. Het bedrijf in Nederland is verantwoordelijk voor de verkoop, marketing, productie en levering van de leidingssystemen aan klanten in Nederland. Dat kan direct vanuit het hoofdkantoor in Steenwijk of via één van de twintig filialen van Dyka Nederland. We zitten met onze productie hier dus dicht op de afzetmarkt. En we hebben een goede reden om de productie in eigen land te houden. Het vervoer van kunststofleidingen en onderdelen is relatief gezien duur. Het volume is weliswaar groot, maar bestaat voor een groot deel uit niets anders dan lucht. En voornamelijk lucht vervoeren is nu eenmaal een kostbare aangelegenheid. Dat proberen we dan ook tot een minimum te beperken."

Ook in het buitenland dicht op de klant

Echt bang voor internationale concurrentie hoeft het bedrijf volgens haar dan ook niet zijn. "Voor buitenlandse ondernemingen geldt eveneens dat ze te maken hebben met dure transporten. Een buitenlands bedrijf zal dus niet snel zijn kunststof leidingen verschepen naar de Nederlandse markt." Overigens heeft Dyka wel productielocaties in een aantal landen. Visser: "We voeren wel degelijk een deel van onze productie in het buitenland uit. Maar die producten worden ook ter plekke afgezet. Zo hebben we een fabriek in Polen die kunststof buizen produceert voor de markt aldaar. Ook daar geldt dat we met de productie zo dicht mogelijk op de klant willen zitten, om kosten te kunnen besparen."