

Fritom: persoonlijke betrokkenheid, pro-actief, p

Rudy Vellema, algemeen directeur van Fritom holding in Bolsward: 'Ondernemen is veranderen, veranderen en nog eens veranderen. Natuurlijk, veranderen is een middel en geen doel op zich. We willen continuïteit op lange termijn. Dat vereist voortdurende aanpassingen aan nieuwe omstandigheden: in de markt, op het gebied van de technologie en wetgeving. We reageren, initiëren en moeten pro-actief blijven!'



Rudy Vellema, algemeen directeur Fritom holding.

Deze visie werpt haar vruchten af. De Fritom transportgroep is uiterst succesvol als grote logistieke dienstverlener. Rudy Vellema: 'We groeien stevig en maken een meer dan voldoende rendement.'

Deze bewering wordt gestaafd vanuit onverdachte hoek: Fritom won in 2008 de FD Gazellen Award, een initiatief van het Financiële Dagblad. Fritom is in de categorie grote ondernemingen in Friesland de snelste groeier met meer dan 45% omzetstijging in twee jaar! Het succes leidt bij Rudy Vellema zeker niet tot enige zelfgenoegzaamheid. 'We willen verder.'

Fritom transportgroep

Het begon allemaal in 1968. Drie familiebedrijven, Veenstra, Wiersma en Doorenbos, richtten een gezamenlijke transportonderneming op: Fritom. In de jaren erna vonden diverse overnames plaats en werden nieuwe werkmaatschappijen opgericht. In 1997 kocht Fritom ook de drie oorspronkelijke moederbedrijven. De families bleven aandeelhouder van de groep. De Fritom transportgroep heeft op dit moment tien dochterondernemingen met ieder hun eigen specialisme. Er werken in totaal 750 medewerkers met een wagenpark van zo'n 450 combinaties (inclusief de vaste charters). De jaaromzet bedraagt momenteel circa €115 miljoen. Fritom staat op de 21ste plaats in de top-50 van de grootste logistieke dienstverleners van Nederland. Ze richt zich op drie marktsegmenten: groupage & warehousing, liquid food en gevaarlijke stoffen.

Uniek in logistiek

Rudy Vellema, gepikt en gemazeld in de logistieke sector: 'Ons succes komt voort uit de combinatie van de voordelen van een groot bedrijf met die van een kleine onderneming.' Hij wil voortborduren op de kracht van de drie oorspronkelijke familiebedrijven: dicht op de markt, een platte organisatie met korte communicatielijnen. Het gaat om betrokken medewerkers. Daarnaast is in de huidige markt belangrijk: slagkracht, innovatief vermogen, financiële stabiliteit en daarmee continuïteit. Rudy Vellema: 'Mijn visie is: de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen om het ondernemerschap en de betrokkenheid van onze medewerkers te bevorderen. Werken bij een Fritombedrijf moet leuk zijn. De sfeer van een familiebedrijf.'

Een tijdje geleden liep ik in een kledingzaak tegen een leuke aanbieding aan. Drie overhemden voor de prijs van twee. Ik koos twee duurdere en een goedkope shirt. Bij de kassa bleek dat het goedkope shirt werd afgekeurd door de voorgeprogrammeerde kassa. Alle shirts moesten even duur zijn. Het was immers drie voor de prijs van twee. Ik legde uit dat ik de twee duurste zou betalen en dat het voor hun bedrijf dus alleen maar voordeel opleverde. Het hielp niet. Ik moest een duurdere uitzoeken anders accepteerde de kassa het niet. Sindsdien roep ik vaak: Denk erom jongens, laten we de kassa niet voorprogrammeren, maar onze medewerkers zelf logische verantwoordelijkheid geven. Ik ben daarin nog nooit beschaamd. Veel grote bedrijven denken dat ze hun processen beter beheersen als ze alles goed structureren. Dat is de kassa voorprogrammeren. Beheersing betekent: regels, handboeken en stafafdelingen. Het ondernemerschap is weg. Werken bij zo'n bedrijf is niet leuk. Loslaten, zeg ik altijd.'

Fritoms bedrijfsfilosofie heeft drie kernelementen:

1. Mensen: persoonlijke betrokkenheid, pro-actief en professioneel;
2. Structuur: decentraal met centrale taken, verantwoordelijkheid laag in de organisatie;
3. Markt: klantgericht, onafhankelijk, specialistisch en toegevoegde waarde.

Mensen

Rudy Vellema: 'De mens staat centraal in onze onderneming. Van onze medewerkers verwachten we een professionele houding en uitvoering van hun



, professioneel: de mens centraal

werk. Ook de uitstraling moet professioneel zijn. Als je je werk goed doet maar je auto's zijn smerig, gelooft de klant nooit dat je hem kwaliteit biedt. Het plaatje hoort te kloppen.

Pro-activiteit hoort ook daarbij. Nooit wijzen op de verantwoordelijkheid van een ander, voordat je die zelf genomen hebt.

Iedereen mag initiatieven nemen, ja hoort die zelfs te nemen als de organisatie daar beter van wordt. De beste ideeën komen dan ook van de werkvloer. Immers, daar sta je het dichtst op de uitvoering en het dichtst bij de klant. We schenken daar veel aandacht aan. Dat leidt tot plezier in het werk en maakt dat we ons als een meedenkende en betrokken partner richting onze klanten manifesteren.

We willen persoonlijke relaties. Met onze medewerkers, maar ook met onze klant. Belangstelling voor elkaars wensen en ideeën leidt tot een beter bedrijf. Betrokkenheid bij elkaar.'

Structuur

Fritom heeft een decentrale organisatie met centrale taken. Een organisatievorm die niet in de managementboekjes voorkomt.

Alle uitvoering ligt bij de werkmaatschappijen, maar over initiatieven en beleid gaan de holding en de werkmaatschappijen samen. Rudy Vellema: 'Doe je alles decentraal, dan krijg je geen synergie uit de gezamenlijke kennis. Doe je het centraal, dan reageer je vaak te laat op ontwikkelingen of word je bureaucratistisch.' Fritom holding heeft geen stafafdelingen opgetuigd.

Rudy Vellema heeft weliswaar de algemene leiding over de groep, maar benadrukt dat hij beleidsmatige beslissingen die de gehele groep aangaan, altijd samen met de directies van de werkmaatschappijen neemt. Er vindt in dit verband structureel overleg plaats. 'Hun speciale taak is leidinggeven aan hun werkmaatschappij, maar daarnaast hebben ze holdingtaken.' Voor bepaalde onderwerpen, zoals automatisering of personeelsbeleid, worden uit de groep werkmaatschappijdirecteuren kleine directieteams samengesteld. Deze teams zetten de overkoepelende richtlijnen op hun werkterrein uit.

Rudy Vellema: 'Het verhoogt onze slagkracht. We waken er zorgvuldig voor dat we niet vervallen tot een organisatie met bureaucratische trekjes. Korte interne en externe communicatielijnen zijn voor ons een beleidsprioriteit.' Rudy Vellema wijst erop dat de samenstelling van de directieteams regelmatig rouleert. Iedereen krijgt dan een ander verantwoordelijkheidsgebied toegewezen. 'Veranderen is belangrijk. Zo hou je mensen scherp, blijf je flexibel en geef je nieuw talent een kans.'

De markt

De Fritom transportgroep richt zich op drie marktsegmenten: groupage & warehousing, liquid food en gevaarlijke stoffen. Deze segmenten hebben met elkaar gemeen dat de Fritombedrijven hierin meer kunnen bieden dan transport alleen.

Rudy Vellema: 'Als hoogwaardige logistieke dienstverlener opereren we in het hoogste marktsegment. De regelgeving voor gevaarlijke stoffen en liquid food is even streng. Dat maakt het moeilijk, maar ook leuk. We schuiven steeds meer op in de logistieke keten. Veel van onze opdrachtgevers concentreren zich steeds meer op

hun kerntaken: productie, of soms alleen maar marketing & sales. De opslag van halffabricaten en gereed product laten ze aan de logistieke dienstverlener over. Orderpicking, kwaliteitscontrole, soms zelfs het gehele bestelproces doen wij. Alleen als je toegevoegde waarde levert, heb je bestaansrecht in onze branche. Je moet hierbij de markt volgen. Klantgericht ondernemen.'

Ieder dochterbedrijf bij Fritom is een specialist. Op een bepaald land of in een bepaalde modaliteit. Hiermee wordt veel kennis in één bedrijf geconcentreerd. De klant profiteert hiervan.

Rudy Vellema: 'We zijn goedkoper, maar kunnen met onze kennis ook nieuwe wegen bewandelen. Onze dochterondernemingen staan erom bekend dat ze op een alerte en daadkrachtige wijze in de markt opereren, met een grote aandacht voor de persoonlijke wensen en eisen van onze opdrachtgevers. Onze bedrijven zijn gewend om elkaar te helpen. Ook bij elkaars operationele processen. We leren veel van elkaar. Op basis van best practices zijn we voortdurend bezig onszelf te verbeteren. Samen gaat dat beter. Kennissynergie in plaats van kostensynergie.'

De groep wil haar landelijk dekkend distributie- en warehousing-netwerk in de toekomst verder uitbouwen door middel van overnames en door het oprichten van nieuwe bedrijven. Recentelijk is er een nieuwe vestiging in Rotterdam opgezet die zich op de deepseamarkt naar en van het Verre Oosten gaat concentreren. 'Maar', zo laat Rudy Vellema uitdrukkelijk weten, 'we managen ons groeiproces zorgvuldig. Een gezonde bedrijfsgroei is voor ons alleen interessant als we de kwaliteit van onze dienstverlening kunnen vergroten.'

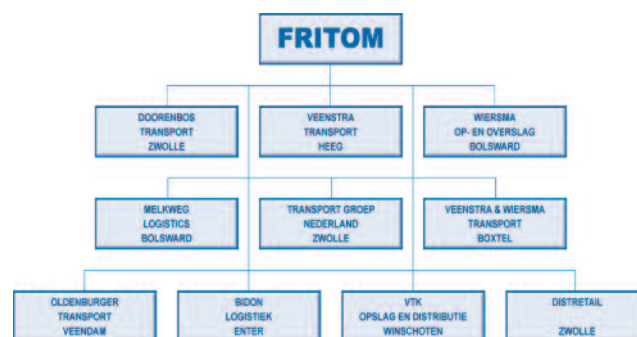


Marktsegment gevaarlijke stoffen.



Marktsegment groupage & warehousing.

Marktsegment liquid food.



Organigram Fritom transportgroep.

Fritom holding
De Wymerts 9
Postbus 155
8700 AD Bolsward

t. 0515 57 00 75
f. 0515 57 00 60
e. info@fritom.nl
i. www.fritom.nl