

# SCM

SUPPLY CHAIN  
MAGAZINE

15e jaargang | Nummer 1 | januari 2020

[www.supplychainmagazine.nl](http://www.supplychainmagazine.nl)

LinkedIn groep  SUPPLY CHAIN  
MAGAZINE

- ▶ Snapshots: **workshop Mars**
- ▶ Management: sleutel tot **verandering** gezocht
- ▶ De Preek: **luister** naar uw mensen
- ▶ Interview: **Martin Koolhoven** over storytelling
- ▶ Derde **Maturity Matrix** voor start-ups

**Joost Bous**  
Supply Chain Director, Action

‘Hernieuwde  
supply chain  
moet groei  
faciliteren’



**INNOVATIE &  
CHANGE**

Joost Bous, Supply Chain Director, Action:

# ‘Hernieuwde supply chain moet groei faciliteren’

Hij kwam zonder retailachtergrond en met een beperkte supply chain-ervaring binnen bij een snelgroeiend retailbedrijf dat zijn supply chain volledig moest veranderen. Deze had jarenlang goed voldaan, maar was niet voldoende meeontwikkeld om de snelle internationale expansie van de winkels te kunnen bolwerken. Wat heeft Joost Bous ondernomen om de supply chain van Action in twee jaar tijd te transformeren van beperkende factor naar facilitator van de business?

Interview door Martijn Lofvers en Edwin Tuyn, uitwerking Mirjam Hulsebos

**A**ction opende in 1993 zijn eerste winkel in Enkhuizen. Tien jaar later zijn dat al 100 winkels in Nederland en betreft het bedrijf een nieuw eigen dc in Zwaagdijk. In 2005 wordt de eerste internationale stap gezet met de opening van een winkel in België. Inmiddels heeft het bedrijf meer dan 1.500 winkels in zeven landen, acht dc's, een hub en een crossdock. Vanuit een breed assortiment met 14 categorieën bedient Action klanten met een continu wisselend productaanbod; slechts 30 procent van de producten is vast onderdeel van het assortiment, de rest verandert steeds.

‘We groeien ongekend snel’, zegt Bous. ‘In ieder land waar we winkels openen is de formule van goede kwaliteit tegen hele lage prijzen meteen een succes. Je weet niet wat je ziet bij zo'n winkelopening. Mensen staan rijen dik te wachten tot de deuren opengaan en aan het einde van zo'n dag is vaak een deel van de schappen leeg. We prognosticeren de komende jaren een verdubbeling van onze omzet, met name door sterke groei in het buitenland.’

De supply chain is lang gefocust geweest op ‘vandaag’: winkels tegen zo laag mogelijke kosten beleveren. En dat werkte ook heel prima. Maar om die snelle groei te faciliteren, is het belangrijk geworden om veel verder vooruit te kijken. ‘We hebben eind 2018 meegemaakt dat we enkele winkelopeningen moesten uitstellen omdat een tijdige bevoorrading niet konden garanderen. Dat willen we niet nog eens meemaken.’

## Waarom ben jij aangenomen om de supply chain op te zetten?

‘Ik heb veel ervaring met verandertrajecten. Ik heb bij veel verschillende onderdelen van TNT Post Group (TPG) gewerkt, vrijwel altijd in verandermanagementachtige rollen. Ik heb start-ups binnen TPG opgezet, maar ook turnarounds doorgevoerd bij dochters die de boel niet op de rit hadden. Ik heb nooit een stabiel bedrijf gerund, ben altijd bezig geweest met transformaties. Dat sprak Action aan, want ook hier moest er flink wat veranderen. Het was een nadeel dat ik alleen ervaring had met logistiek. Ik wist relatief weinig van supply chain management en kende ook de retailwereld niet. Maar Action vond mijn ervaring op het gebied van veranderingen doorvoeren belangrijker. Bovendien

pas ik qua persoonlijkheid bij de cultuur in dit bedrijf: niet lullen, maar poetsen.’

## Wat trof je aan toen je binnenkwam in 2017?

‘Een buying driven organisatie met een focus op logistiek, maar met weinig kennis van supply chain. Het model was simpel: we kochten voornamelijk in bij Nederlandse groothandelaren, importeurs en producenten. Ongeveer de helft van de producten werd in Azië geproduceerd. Die artikelen kwamen per boot naar Nederland en werden destijds met volle containers per leverancier geleverd aan drie dc's: twee in Nederland en een in Frankrijk. De dc's zorgden voor het transport naar de winkels. Tot 2014 hadden we één dc en geen planningsafdeling voor de goederenstroom, dat werd door de inkopers erbij gedaan. Vanaf 2014 begonnen we een planningsafdeling op te bouwen die met Excel-spreadsheets werkte. Dit model werkte prima met één dc, werd al wat lastiger met twee eigen dc's in Nederland – in 2014 openden we een dc in Echt - maar liep spaak toen we vanwege de groei van het aantal winkels in Frankrijk in 2016 met een uitbestede dc in de omgeving van Parijs gingen werken. Daar kwam bij dat Action nooit eerder een dc had uitbestede, dus de aansturing van een logistics service provider was nieuw. Het resultaat was dat de kosten te hoog waren. Bij sommige producten hadden we lege schappen in de winkels, terwijl we van andere SKU's weer een te hoge voorraad hadden. De supply chain-afdeling stond onder zware druk, de situatie was veel te hectisch, we hadden te weinig controle. In 2017 ontstond het inzicht dat het oude supply chain-model dat in het verleden succesvol was, tekortschoot voor de toekomst.’

## Wat heb je veranderd en hoe heb je dat aangepakt?

‘We hebben een turnaround-plan gemaakt, bestaande uit ‘3 + 1’ pijlers. De eerste is stabilize and fix: het opzetten van processen, het heronderhandelen van contracten met logistic service providers, stappen zetten in de automatisering, het transport verbeteren, extra capaciteit inregelen en nog een aantal andere ingrepen om ervoor te zorgen dat de ergste branden werden geblust en we een acceptabele

**Opleiding**

Rijksuniversiteit Groningen, technische bedrijfswetenschappen  
IMD Business School

**Carrière**

**1999–2016:** veelheid aan functies bij verschillende bedrijfs-  
onderdelen van TNT Post Group

**2017–heden:** Supply Chain Director bij Action

performance kregen. Deze fase heeft een jaar geduurd tot de zomer van 2018. De tweede pijler is absorb the growth: dit is een tijdelijke fase waarin je op korte termijn de dingen doet om de groei van circa 250 nieuwe winkels per jaar te absorberen, zonder dat je de eindvisie al helemaal helder hebt. De derde pijler is excellent supply chain vision: een visie ontwikkelen op hoe de supply chain meeontwikkelt als onze omzet groeit van 5 naar 10 miljard en meer. Met andere woorden: wat hebben we nodig om ons model écht schaalbaar te maken? Een hiervoor noodzakelijke vierde pijler is een goed team neerzetten, centraal en in de landen waar we actief zijn, zodat er een regionale structuur ontstaat en we niet te veel vanuit Nederland aansturen.

Om dit voor elkaar te krijgen, heb ik een onderscheid gemaakt tussen medewerkers die zich bezighouden met de dagelijkse operatie en het expansieteam dat zich bezighoudt met het opzetten van het nieuwe supply chain-model en nieuwe dc's, zodat er focus op beide is. We noemen dat 'the now' en 'the new'. In het verleden was veranderen een taak die medewerkers ernaast kregen. Dat werkt niet, zeker niet in de retail waar je al snel in beslag wordt genomen door de waan van de dag. Het vullen van de winkels heeft immers altijd prioriteit.'

**Hoe ziet die excellente supply chain-visie eruit?**

'We groeien toe naar een multilayer-netwerk. Dat bestaat uit een beperkt aantal hubs waar de artikelen van Aziatische leveranciers aankomen in containers en we voorraad houden, en een groter aantal kleinere crossdock centers waar we de artikelen van Europese leveranciers en vanuit de hubs ontvangen. Die crossdock centers hebben geen voorraadfunctie, alles wordt direct overgeslagen en gaat in full truckloads naar de dc's. We willen in plaats van hele grote dc's met voorraadfunctie toe naar een groter aantal kleine dc's. Wellicht openen we in de toekomst een crossdock center in Azië zodat we in Europa de voorraad verder kunnen afbouwen. Wat ook nieuw is in de visie is dat we zorgen dat we een overcapaciteit hebben in de supply chain zodat we altijd nieuwe winkels kunnen belevaren en openen.'

**Hoe ziet jullie demand & supply planningsproces eruit?**

'We maken een integrale planning voor de goederenstroom van leverancier naar winkel, deels in Excel, deels met de retailplanningstool Symphony Gold. Voor de demand planning gaan we met Anaplan werken, ook dat implementatietraject is inmiddels gestart.

Als Anaplan straks eenmaal live is, kunnen we met AI-achtige forecasting tools per winkel en per SKU de demand plannen en op basis daarvan de supply planning maken. We krijgen dan ook meer inzicht in vraagpatronen, zodat we beter vooruit kunnen kijken en beter gefundeerde beslissingen over hoeveelheden kunnen nemen.

Met Symphony Gold kunnen we vervolgens de replenishment plannen: welke hoeveelheden moeten wanneer worden geleverd om aan de vraag te voldoen? We willen toe naar automatic store replenishment. Dat scheelt de bedrijfsleiders veel tijd en op basis van verschillende data kun je heel accurate bestellingen maken zodat het voorraadniveau in de winkels optimaal is.'

**Wat is jouw grootste uitdaging voor de komende jaren?**

'Dat is ongetwijfeld de veelheid aan dingen die met elkaar verband houden en die tegelijkertijd spelen. We maken zoveel snelheid,



andere bedrijven doen veel langer over de stappen die wij nu in hele korte tijd zetten. We hebben daarom fors geïnvesteerd in programmanagement om dit allemaal te managen. Toen ik hier begon, lag ik nog wel eens wakker van een crisis in één bedrijfsonderdeel, bijvoorbeeld als er stakingen waren in Frankrijk. Dat heb ik nu niet meer, want de operatie is stabiel en ik heb een sterk team. Daardoor kan ik meer tijd besteden aan de toekomst: wat is er in de supply chain nodig om in een paar jaar tijd in omzet te verdubbelen?'

**De wereld verandert sneller dan ooit. Welke disruptieve factoren kunnen jullie groei verstoren?**

'Er vindt overal disruptie plaats, zeker in de retail, maar wij denken dat onze formule daartegen bestand is. We zijn zelf eigenlijk ook een disrupter. Bovendien zijn we ervan overtuigd dat er altijd een fysiek retailkanaal blijft bestaan. We zijn heel scherp op veranderingen in de markt en zijn ook heel kritisch op onszelf: wat moeten wij verbeteren om huidige en toekomstige concurrenten een stap voor te blijven? Gezien onze groei doen we dat tot nu toe kennelijk heel goed.'

**Interview door:**

**Martijn Lofvers**  
eigenaar en Chief Trendwatcher  
van Supply Chain Media.  
Martijn.lofvers@supplychain-  
media.nl



**Edwin Tuyn**  
Managing Director  
Inspired-Search  
edwin@inspired-  
search.com







**Professionals require passion**

*Executive Search Partner Supply Chain Professional*



**INSPIRED-SEARCH**

logistics and supply chain professionals

Executive Search | Interim Management | Recruitment | Talent Development

*Beyond the match in supply chain*

[www.Inspired-Search.com](http://www.Inspired-Search.com)