

# SCM

## SUPPLY CHAIN MAGAZINE

15e jaargang | Nummer 5 | september 2020

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

LinkedIn groep 

► Naar een supply chain **zonder footprint** ► De Preek: stimuleer **duurzame creativiteit** ► Erik Elgersma over **strategische data-analyse** ► **Covid-19**: overleven versus verduurzamen ► **Visibility** reduceert risico's

# Sarah Mozes

Supply Chain Director  
Ace & Tate



‘Alles is opnieuw  
ontworpen, fysiek  
en IT-matig’

DUURZAME SUPPLY  
CHAINS

Sarah Mozes, Supply Chain Director Ace & Tate:

# ‘Alles is opnieuw ontworpen, fysiek en IT-matig’

Het toen vijf jaar oude Nederlandse brillenmerk Ace & Tate kende in de zomer van 2018 grote leveringsproblemen, veroorzaakt door een snelle groei. Hoog tijd om de supply chain te gaan professionaliseren. Een mooie klus voor Sarah Mozes, die zowel met het herontwerpen van een supply chain als met operationele aansturing ervaring had, maar deze twee kanten nog nooit samen in één functie had gecombineerd. ‘Iedereen in het bedrijf zag de noodzaak om de supply chain opnieuw in te richten én ik kreeg de vrije hand.’

Interview door Edwin Tuyn (Inspired-Search) en Mirjam Hulsebos, uitwerking Mirjam Hulsebos

**A**ce & Tate is zeven jaar geleden opgericht als e-commerce brillenmerk. Om de merkbekendheid te vergroten, had het bedrijf een paar pop-upstores in grote Europese steden. Die liepen echter zo goed, dat al snel werd besloten om er een bricks & clicks-merk van te maken. Inmiddels heeft het bedrijf 65 winkels in tien landen in Europa en een goed lopend e-commercekanaal. Anders dan andere brillenzaken heeft Ace & Tate de hele keten in eigen hand, van ontwerp tot en met sales. Door allerlei tussenstappen er tussenuit te snijden, kan Ace & Tate kwalitatief hoogwaardige brillen leveren tegen een lagere en transparantere prijs dan opticiens doorgaans hanteren.

Toen er door de snelle groei in 2018 leverproblemen ontstonden, nam de directie direct actie en ging op zoek naar een supply chain director. Ze benaderden Mozes om eens te komen praten. Op dat moment werkte zij als Supply Chain Development Manager bij Bugaboo, het bedrijf waar ze eerder Operations Manager EMEA was. ‘Eigenlijk is deze functie bij Ace & Tate een combinatie van die twee rollen. Ik mag de supply chain redesignen en ben verantwoordelijk voor de operationele aansturing’, vertelt ze.

## Wat was de aanleiding voor de leverproblemen in 2018?

‘Ace & Tate bestond toen net vijf jaar. Aan de voorkant stond het bedrijf goed: gave brillen, prachtige winkels, mooie website. Dat resulteerde direct in veel succes, de omzet groeide als een dolle. Maar aan de achterkant rammelde het. De processen waren niet meegroeid met de omvang van het bedrijf. Het grootste deel van de voorraad monturen lag bij een partij die voor ons de glazen slijpt. Bij de start in 2013 hadden zij dat als service aangeboden, maar zij hadden geen echt magazijn, laat staan een WMS. We hadden geen idee hoeveel voorraad daar precies lag.

We werkten zelf met een ERP-systeem dat veel te ingewikkeld was opgezet. Er was met maatwerk geprobeerd om de complexe warboel van processen in ERP te zetten, maar je kon vervolgens niet zien hoe hoog de voorraden per voorraadpunt precies waren. Je zag alleen: van dit montuur zijn er nog honderd. En ook bij dat getal moest je

vraagtekens zetten, want waterdicht was het allemaal niet. Dat kwam mede doordat er geen itemcodes waren, alleen productomschrijvingen die in verschillende systemen anders waren, dus het matchen van items in meerdere systemen was heel lastig. Het hielp ook niet mee dat alle retouren hier op het hoofdkantoor binnenkwamen. Dus ook hier lag voorraad. En tot slot bestelden de winkels zelf, met als gevolg dat ze van het ene montuur te veel modellen hadden en van het andere te weinig, want het is natuurlijk heel lastig om de vraag goed in te schatten. Winkels stuurden ook monturen naar elkaar toe, maar dat werd nergens goed geadmistreerd. Al met al was er dus te weinig zicht op wat waar lag.’

## Waar ben je begonnen met het supply chain redesign?

‘Ik heb me eerst verdiept in de processen en ben met iedereen gaan praten over zijn of haar werk: wat doe je op welke manier en waarom doe je dat zo? Vervolgens ben ik met hulp van het team een nieuw proces en fysieke goederenflow gaan ontwerpen. Met dit proces in het achterhoofd hebben we in het team, dat nu uit 18 medewerkers bestaat, de rollen en verantwoordelijkheden veel duidelijker belegd. Daarna hebben we eerst de fysieke flow drastisch veranderd en vervolgens hebben we ons verdiept in de automatisering, want het was wel helder dat we op dat gebied rigoureuze beslissingen moesten nemen.’

## Hoe ziet de nieuwe supply chain eruit?

‘Aan de voorkant van het traject zitten onze designers. Zij ontwerpen ieder jaar twee collecties – spring/summer en autumn/winter – en tussen die collecties door brengen we nog enkele special items, vaak in een beperkte oplage. De eerste jaren werkten we met leveranciers in Italië die de monturen produceren. Twee jaar geleden hebben we daar Chinese partijen aan toegevoegd omdat de kwaliteit uit China vaak beter is en de Italiaanse fabrieken de capaciteit van onze groeiambities niet aankonden. De monturen komen binnen in ons centrale magazijn in Nederland, dat we hebben uitbesteed aan gespecialiseerde partij. Vanuit dat magazijn worden ze geleverd aan

#### Opleiding

1995-2002: Logistiek Management & Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit  
2000-2001: MBA, UNC Kenan-Flagler Business School

#### Carrière

2002-2004: strategieconsultant bij Roland Berger Strategy Consulting  
2004-2008: diverse supply chainrollen bij Unilever  
2008-2010: Manager Cargo Support Schiphol bij KLM  
2010-2018: Operations Manager EMEA en Supply Chain Development Manager bij Bugaboo  
2018-heden: Supply Chain Director bij Ace & Tate

de winkels en aan de twee partijen die voor ons de glazen slijpen en erin zetten. Dat laatste kunnen we ook in de winkels, maar alleen als het om glazen gaat die in de winkel op voorraad liggen en voor de meest gangbare monturen. In de winkels ligt daarom een voorraad glazen van dezelfde twee leveranciers en ons volledige portfolio aan monturen.

We hebben afspraken gemaakt zoals: de winkels bestellen niet meer zelf, maar wij bepalen centraal welke voorraad we op welke productie- en verkooppunten neerleggen. Op termijn willen we die beslissing nog veel meer data-driven gaan nemen dan we nu doen. Winkels mogen bovendien geen frames meer naar elkaar toe sturen. Alle retouren gaan voortaan naar onze 3PL, waar direct wordt gekeken wat in aanmerking komt voor refurbishing.

Naast dit proces richting de winkels hebben we nog een e-commerceproces. We bieden Home Try On, waarbij je vier monturen krijgt thuisgestuurd om te passen. Je geeft je keus en je sterkte door en wij laten de bril maken door een van de twee partijen die de glazen slijpen en erin zetten.'

#### *Welke keuzes hebben jullie op het gebied van IT gemaakt?*

'Iedereen was het erover eens dat het bestaande ERP-systeem niet goed functioneerde. Door de nieuwe processen goed neer te zetten en te kijken wat we precies nodig hebben, kwamen we erachter dat een inventory management systeem (IMS) voldoende is. De financiële flow zit namelijk al in een ander systeem. Voor de winkels zochten we een oplossing om de winkelvoorraden goed in kaart te brengen, gelinkt aan het Point-of-Sale systeem, maar die ook uitzonderingen kan registreren zoals diefstal of het terugsturen van monturen naar de centrale voorraad. Ook wil een medewerker in het systeem kunnen zien of hij de bril op voorraad heeft zonder dat hij het magazijn van de winkel fysiek hoeft te controleren.

We hebben met een team van supply chain mensen en developers van onze IT-afdeling diverse IMS-oplossingen bekeken. De keus viel uiteindelijk op Odoo, een open-sourcesysteem. Daarnaast hebben we artikelcodes geïntroduceerd, zodat we data van al onze voorraadlocaties en systemen via de artikelcode eenvoudig aan elkaar kunnen verbinden. Op die manier hebben we end-to-end visibility in de hele keten. We weten precies wat waar ligt, we hebben veel meer grip op de replenishment van winkels, we weten wanneer we extra bestellingen voor frames moeten plaatsen et cetera. Bovendien houden we de product life cycles nu heel goed in de gaten. Daardoor gaan we voorraden in de keten drastisch reduceren.'

#### *De supply chain maakt nogal een transformatie door. Hoe zorg je ervoor dat het team mee transformeert?*

'Ace & Tate is een ontzettend jong bedrijf. De gemiddelde leeftijd is 28. Er werken 18 mensen in supply chain, allemaal hbo- en wo-geschoold, maar gemiddeld gezien dus met relatief weinig werkervaring. Bovendien zijn de meesten helemaal niet op een supply chainfunctie aangenomen, ze zijn gewoon in hun rol terechtgekomen omdat het bedrijf groeide en deze richting hun interesse had. De meeste kennis en ervaring van hoe je een supply chain inricht, moet dus van mij komen. Ik betrek mijn team wel bij alle veranderingen die we doorvoeren. Ik wil weten waarom in het verleden bepaalde



keuzes zijn gemaakt, waarom dingen op een bepaalde manier zijn ingericht, waarom voor bepaalde KPI's is gekozen en hoe die worden gebruikt, wat de visie van mijn teamleden is op veranderingen die ik voorstel et cetera. Het is logisch dat één hier veel proactiever in meedenkt dan de ander. Dat heeft niet alleen met leeftijd en ervaring te maken, maar ook met karakter. Dat maakt dat ik de ene keer directiever ben dan de andere.

Bij het opnieuw ontwerpen van de supply chain hebben we ook gekeken naar rollen en verantwoordelijkheden. We maakten altijd al onderscheid tussen buying, planning, operations, operational excellence en sustainability, maar we hebben nu veel duidelijker aangegeven welke taken en verantwoordelijkheden waar bij horen. Met name de planningrol was in de oude situatie een hele lastige, want we hadden nauwelijks data en de data die we hadden, klopten vaak niet. Bovendien zijn planners blauwe mensen, maar er was nauwelijks structuur. Nu we langzaam maar zeker het systeemlandschap op orde krijgen, wordt het voor hen eindelijk iets makkelijker. Dat was ook echt nodig.'







**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)