



INSPIRED-SEARCH

logistics and supply chain executives

Executive Search | Interim Management

INTERVIEW CONDUCTED BY



OSKAR VERKAMMAN

Managing Director Inspired-Search
oskar@inspired-search.com



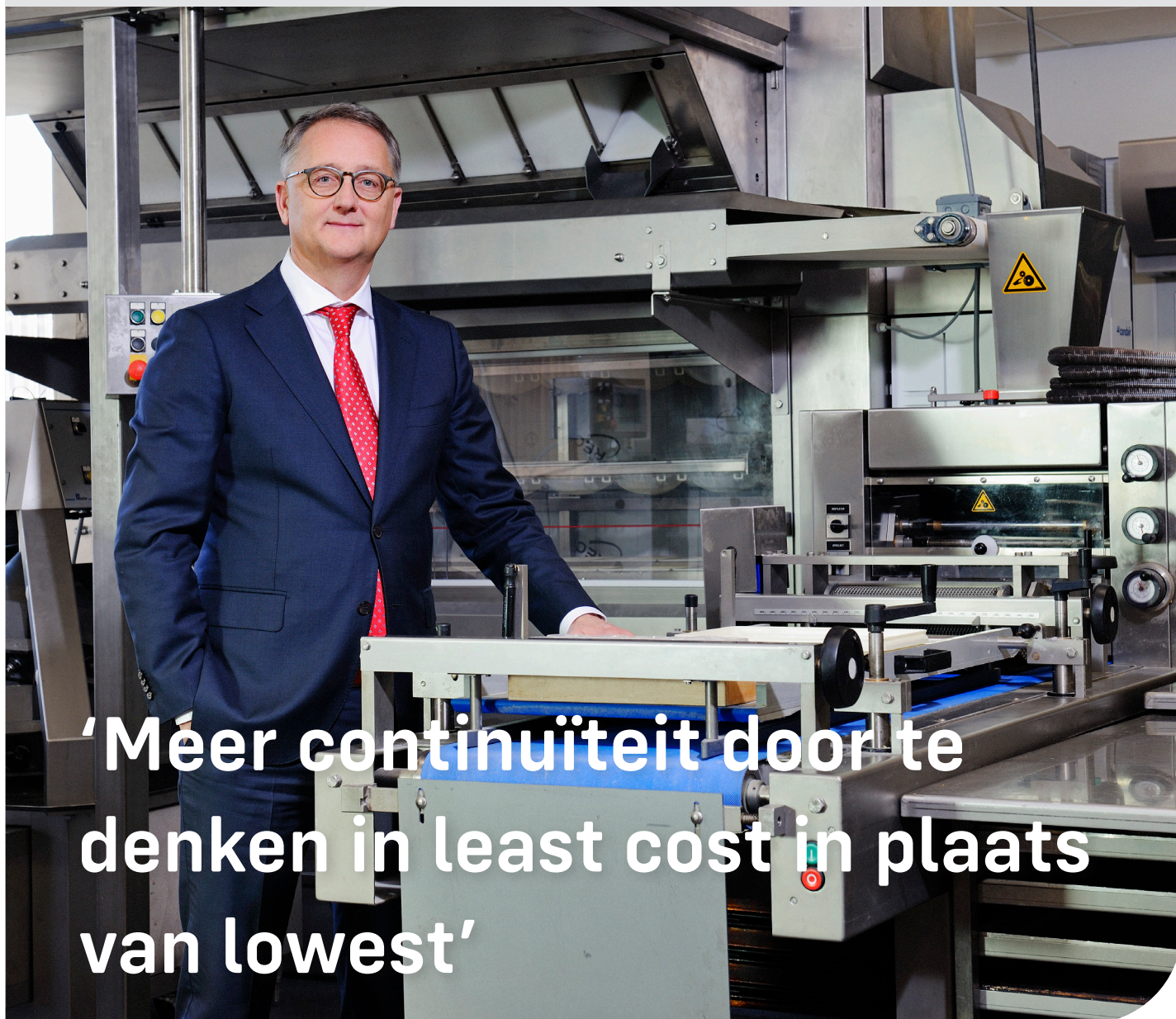
MARTIJN LOFVERS

CEO & Chief Trendwatcher
Supply Chain Media

NO. 09 | Q2-2022 | WWW.INSPIRED-SEARCH.COM

KEES-JAN VAN WEES,

CHIEF SUPPLY CHAIN OFFICER, ZEELANDIA



Zeelandia is producent van bakkerijgrondstoffen. Het palet is breed, van broodverbetermiddelen tot cake- en broodmixen, en van lossingsmiddelen tot decoratie. Als zoon van een veehouder ging het hart van de jonge Van Wees uit naar een carrière in de zuivel. 'Mijn droom als kind was om directeur te worden van een melkfabriek.'

Hij ging studeren in Wageningen en werkte vanaf 1989 bij FrieslandCampina. Hij begon als productiechef in Nederland. Via productie- en logistieke rollen bij fabrieken in Nederland, Duitsland, België en later Azië kreeg hij er steeds meer verantwoordelijkheden bij, net zo lang tot hij alle kanten van de supply chain had gezien.

Interview by Martijn Lofvers en Oskar Verkamman (Inspired-Search), uitwerking Mirjam Hulsebos

Toen ik in 2017 na bijna zes jaar in Azië terugkwam in Nederland werd ik gebeld. Zeelandia zocht een Chief Supply Chain Officer die de keten kon klaarstomen voor de komende decennia.' Van Wees twijfelde geen seconde. Na jaren te hebben gewerkt voor een multinational was het een mooie stap om eindverantwoordelijk te worden voor de volledige supply chain. 'Dan sta je vol in de wind als het niet goed gaat, maar krijgt ook de credits als het wél lekker loopt. Daarnaast vind ik het fijn om voor een zichtbare aandeelhouder te werken. Bij FrieslandCampina zijn dat de boeren, bij Zeelandia zijn het de familieleden. Ook het contact met de Raad van Commissarissen maakt een rol in een familiebedrijf zeer interessant. Het is een mooie uitdaging om bestuurder te zijn in een bedrijf waar de familie belang heeft in het bedrijf, maar waar de formele contacten via de RvC lopen. Om je plannen erdoor te krijgen, moet je naast het management van de onderneming alle partijen hierin meenemen. 'Een familiebedrijf brengt ook tradities met zich mee die iets zeggen over de bedrijfscultuur. Zo geeft Zeelandia geen kerstpakket, maar een Sinterklaaspakket aan haar medewerkers. In 1944 had de Duitse bezetter Schouwen-Duiveland onder water laten lopen en vrijwel alle medewerkers vertrokken naar elders. De familielidirectie besloot toen om tijdens deze hongerwinter, naar die over Nederland verspreide medewerkers van tijd tot tijd een voedselpakket te sturen. Hieruit is het Sinterklaaspakket geboren, ook omdat voor Zeelandia Sinterklaas altijd een belangrijke periode was en nog steeds is. Van Wees: 'We hebben nu gelukkig geen honger meer, maar dat Sinterklaaspakket is gebleven. En we staan met een ploeg mensen een avond aan de lopende band om zelf alle dozen in te pakken. Het is tekenend voor de verbondenheid in dit bedrijf.'

Hoe groot is Zeelandia en wat is jouw span of control?

'Ons bedrijf telt 3.500 werknemers, verdeeld over dertig opco's (operating companies), waarvan ongeveer 2.000 in de supply chain werkzaam zijn. Ik ben functioneel verantwoordelijk voor de gehele keten: plan, source, make, deliver én alles wat we nodig hebben voor onze license to operate, denk aan veiligheid van het personeel, milieu en duurzaamheid. Zeelandia heeft 25 fabrieken verspreid over de wereld, de meeste overigens in Europa. Op groepsniveau werken op ons hoofdkantoor in Zierikzee twintig mensen voor de supply chain, die allemaal hun eigen specialiteit hebben: sourcing, contractmanagement, logistiek, S&OP, engineering, en ook veel mensen die verstand hebben van de technologie in onze fabrieken. Dat laatste is belangrijk omdat we continu onze fabrieken moeten updaten om het verschil in de markt te blijven maken. Op dit moment bouwen we bovendien ook nog vier volledig nieuwe productielocaties in China, Rusland, België en Brazilië.'

Hoe ziet de supply chain eruit?

'Vanuit de 25 fabrieken produceren we voor de thuismarkten, intercompany en exporteren we naar ongeveer honderd landen. Onze grondstoffen sourcen we over de hele wereld. De bulkgrondstoffen – ongeveer 65 procent van onze inkoop – kopen we centraal in, de rest wordt decentraal ingekocht door de opco's. Dat gaat vooral om specialties en lokale, vaak smaak- en cultuurgerelateerde producten. Voorheen kochten alle opco's lokaal in. Nu proberen we voordeel te halen uit centrale inkoop, waarbij we goed kijken waar het voordeel biedt om centraal in te kopen. Centrale inkoop is immers geen doel, maar een middel om de beschikbaarheid van grondstoffen te verhogen en waar mogelijk de prijs te verlagen. We zitten nog in de transitiefase naar dit nieuwe model.

Onze klanten bestaan voor het overgrote deel uit bakkerijen om de hoek; typische mkb-bedrijven met één of meerdere brood- en banketwinkels. Verder beleveren we grote industrieel georiënteerde bakkerijen. Onze strategie is dat onze klanten toe moeten kunnen met single sourcing.

Waar liggen jullie belangrijkste supply chain-uitdagingen?

'Dat zijn er voor de korte termijn twee. De eerste uitdaging is het wereldwijde grondstoffentekort. Dat wordt deels veroorzaakt door de coronapandemie. Er is sinds de corona-uitbraak een onbalans gekomen tussen supply en demand. Fabrieken hebben deels stilgelegd. Er is een tekort aan arbeiders op de plekken waar wordt geoogst, omdat ze door coronamaatregelen niet konden reizen. Voor de gewonnen oogst is het een uitdaging om transportcapaciteit te krijgen. Er zijn simpelweg geen containers op de plekken waar je ze nodig hebt en geen chauffeurs om de vrachtwagens te besturen. Alsof dit nog niet genoeg ellende betekende, zijn de oogsten wereldwijd minder omdat het klimaat verandert. Dit zal ook de komende jaren minder stabiele oogsten opleveren.

In de tweede plaats zien we een steeds hogere marktvolatiliteit. Ook dit kun je niet los zien van corona. Tijdens de wereldwijde lockdowns mocht het merendeel van de bakkers wel openblijven, maar veel klanten kochten hun brood liever in de supermarkt, waar ze eens per week naartoe gingen voor de boodschappen. De verkoop van banket kelderde nog veel harder, tot soms slechts 20 procent van het volume dat bakkers gewend waren. Er waren immers geen verjaardagen en feestjes meer. Op een gegeven moment kwamen de consumenten terug, want ze misten het lekkere brood en banket van de warme bakker. Deze onzekerheid maakte dat de bakker minder, maar met een hogere frequentie ging bestellen. Hiernaast schroeft

ook de consument zijn eisen op. Mensen eten bewuster. Niet alleen op het gebied van voedingswaarde, ook als het gaat om de herkomst van het brood en sustainability. Samengevat maken deze ontwikkelingen de vraag veel volatieler.'

Welke uitdagingen zie je voor de langere termijn en hoe anticipeer je daarop?

'Een kernvraag voor de komende jaren is: hoe en hoever moeten we onze supply chain differentiëren? Er is geen eenheidsklant, alle klantgroepen hebben andere wensen en eisen. Tot voor kort beleverden we alle klanten in Nederland eens per week. Zoals gezegd schroeven we dat aantal leveringen nu op als klanten daarom vragen. Maar je moet de kosten ook in ogenschouw nemen. Temeer daar wij hier in Nederland werken met eigen distributie en chauffeurs bij klanten aan de deur komen en dan direct ook service leveren. Dat is een prachtig model, geheel gericht op customer intimacy. Maar niet elke dag is advies nodig, en zijn de aflevertijden nodig om te flexibiliseren in verband met beladingsgraden. Daar moeten we dus meer in gaan differentiëren en een goed evenwicht vinden tussen meerwaarde en kosten. We moeten een model zien te vinden waar kosten en opbrengsten in balans zijn - least cost - en niet per definitie het laagst - lowest cost.

Datzelfde geldt eigenlijk voor onze fabrieken, ook daar moeten we meer differentiëren. Voorheen draaiden alle fabrieken grofweg hetzelfde totaalpakket, maar ook dat gaat op de schop. Allocatie wordt de komende jaren een thema. Voordat ik aantrad, was dat nog volledig onontgonnen gebied. Nu zetten we voorzichtige stappen. We hebben namelijk 65 productgroepen, maar geen oneindig Capex-geld (Capital expenditures, ofwel investeringsuitgaven) om te investeren in productielijnen. We maken nu gerichte keuzes: in deze fabriek investeren we nu in deze technologie en die fabriek wordt dan het centrum voor dit product in Europa.'

Hoe bepaal je hoe de footprint er de komende jaren uit moet gaan zien?

'Er komen veel dingen op ons af. We zien de toenemende innovatiedrang, noodzaak voor meer efficiëntie, geen eindeloze Capex-bronnen, maar ook een druk op de Europese arbeidsmarkt. Sommige ontwikkelingen kunnen we prima vanaf het hoofdkantoor monitoren. Denk aan het arbeidstekort. We weten in welke landen dat een groot probleem blijft en in welke landen het wat minder speelt. Daar stemmen we investeringen in verdere mechanisatie en automatisering op af. Anderzijds kun je niet op Schouwen-Duiveland alles voor iedere fabriek uitdenken. Sommige dingen moet je lokaal bekijken. Zo hebben we in Spanje een fabriek die zich toelegt op zogenaamde waterbased fillings, dat zijn ingrediënten voor de vulling van bijvoorbeeld puddingbroodjes. Zij doen aan open innovatie en daar kloppen nu zuster-opco's, maar ook leveranciers uit Turkije en India aan die interessante ideeën hebben. Dit soort lokale initiatieven willen we blijven stimuleren. Tegelijkertijd hebben we, zeker gedurende deze coronapandemie, ook laten zien dat het fijn is dat het hoofdkantoor bepaalde zorgen uit handen kan nemen. Neem de sourcing van de basisgrondstoffen. Als dat nog bij de lokale

fabrieken had gelegen, zouden we echt leverproblemen hebben gehad. Door 65 procent van de grondstoffen centraal te sourcen, konden we een hoge beschikbaarheid blijven garanderen. Dat heeft Zeelandia geen windeieren gelegd bij het herstellen van de markten. We hebben het verschil kunnen maken met de concurrenten die niet konden leveren.'

Wat betekent dit voor de sourcing-strategie?

'Bij leverzekerheid naar de markt horen ook goede contracten met onze leveranciers. We gaan niet alleen op zoek naar de laagste prijs, nee, het gaat om een relatie voor de langere termijn waar twee partijen winnen. Hierbij gaan we terug naar enkele kernleveranciers per grondstof. Soms betekent dat opschalen, soms afschalen. Met die leveranciers willen we hechte relaties opbouwen. Dat is enerzijds belangrijk met het oog op leveringszekerheid, maar ook in relatie tot innovatie. We zijn bezig om een S&OP op te zetten met onze leveranciers. Dat doe je niet direct met iedereen; er moet voldoende vertrouwen zijn. Maar dat is ook waarom we teruggaan naar enkele kernleveranciers per grondstof.

Een relatie opbouwen doe je natuurlijk niet door in te kopen voor de laagste prijs en alleen maar orders te schuiven. Wij praten dan ook altijd over de least cost en nooit over de lowest cost. Die strategie heeft ons veel voordeel opgeleverd, zeker de laatste twee jaar met alle corona-uitdagingen. De geleerde lessen uit die periode nemen we mee naar de toekomst.

Overigens betekent die goede relatie met leveranciers niet dat we alle grondstoffen altijd op tijd kunnen krijgen, ook suppliers hebben hun uitdagingen. Daarom kijken we goed naar onze recepturen. Het bieden van dezelfde functionaliteit van een eindproduct is cruciaal, maar dat kun je ook bereiken met een andere grondstoffenmix.

Hoe zijn jullie met de coronacrisis omgegaan?

'Bij de eerste signalen van lockdowns hebben we direct een crisisteam opgezet. Ik ben daar de voorzitter van. Iedere dondag vergaderen we. De gezondheid van onze mensen moeten we beschermen met duidelijke instructies. Daarnaast zijn we direct begonnen met het aanleggen van voorraden en zijn we op twee KPI's gaan sturen: continuïteit en veiligheid. Zaken als winst- en werkkapitaaloptimalisatie waren even minder belangrijk. Het ging erom onze mensen veilig te houden en te zorgen dat we klanten konden blijven beleveren. Dat kunnen we omdat we financieel gezond zijn. De klant altijd blijven beleveren, ongeacht wat daarvoor nodig is, is de basis van ons succes. We waren overigens afgelopen zomer onze crisisteam-bijeenkomsten aan het afbouwen. We vergaderden nog maar eens per twee weken en keken hoe we het onderwerp corona richting governance konden brengen toen de vierde golf Europa overstroomde. Nu vergaderen we weer wekelijks.'



OSKAR VERKAMMAN

Managing Director

E oskar@inspired-search.com

T +31 6 53 24 53 52



EDWIN TUYN

Managing Director

E edwin@inspired-search.com

T +31 6 54 90 80 52



**Professionals
require passion**