

SCM

SUPPLY CHAIN MAGAZINE

15e jaargang | Nummer 2 | maart 2020
www.supplychainmagazine.nl

LinkedIn groep  SUPPLY CHAIN
MAGAZINE

- ▶ Snapshots: **workshop Connected Planning & S&OP**
- ▶ De Preek: maak IT-puzzel niet te simpel
- ▶ Management: op weg naar een **zelfsturende supply chain**
- ▶ Checklist **motoronderhoud** maakindustrie
- ▶ **Inrichtingskeuzes** voor de 'first and last mile'

Rogier van Hasselt

Supply Chain Director EMEA,
Tate & Lyle

'De supply chain
is nu stabiel en
transparanter'



DIGITAL
S&OP

Rogier van Hasselt, Supply Chain Director EMEA, Tate & Lyle:

‘De supply chain is nu stabiel en transparanter’

Rogier van Hasselt stapte in 2016 over van het grote Danone, waar hij diverse specialistische functies vervulde, naar de veel kleinere leverancier van voedingsingrediënten Tate & Lyle. Daar kreeg hij de eindverantwoordelijkheid voor de end-to-end supply chain van zes fabrieken en EMEA. Op zo ongeveer alle gebieden heeft hij verbeteringen doorgevoerd. ‘Het laaghangende fruit is er nu wel uit. We kunnen nu geen winst meer halen door bestaande processen beter te doen, we zullen nu processen moeten herontwerpen om ze efficiënter en effectiever te maken.’ Een kijkje in zijn keuken.

Interview door Mariëlle van Gastel (Inspired-Careers) en Mirjam Hulsebos, uitwerking Mirjam Hulsebos

Van Hasselt studeerde Technische Bedrijfskunde aan de TU Eindhoven, met een specialisatie in supply chain- en innovatiemanagement. Voor Organon zette hij logistieke processen op voor nieuwe medicijnen. Bij Douwe Egberts vervulde hij verschillende rollen, waaronder die van demand planner en inkoper. Hij stapte over naar Nutricia (Numico), dat al snel daarna werd overgenomen door Danone. Daar zag hij weer andere delen van de supply chain als onder meer category manager, sourcing manager en innovation manager. In Ierland zette hij een nieuwe fabriek op voor babymelk, inclusief warehouse en planningsysteem. En in Duitsland was hij verantwoordelijk voor de Customer Supply Chain van een marketing and sales-unit, waar hij onder meer verantwoordelijk was voor de S&OP en EDI-projecten met klanten opzette. ‘Ik heb op bijna ieder deelgebied van de supply chain wel gewerkt en voelde op een gegeven moment de behoefte om een keer eindverantwoordelijk te zijn voor de gehele supply chain, van A tot Z’, zegt Van Hasselt. Die kans deed zich voor bij Tate & Lyle.

Waarom verschilt de supply chain van Tate & Lyle ten opzichte van die van Danone?

‘In de eerste plaats de schaal: Tate & Lyle is veel kleiner en daarmee veel overzichtelijker dan Danone. Er werken hier 4.500 mensen. Ik ken de CEO, er zit maar één laag tussen. Bij Danone was ik altijd een heel klein radartje in een groot geheel. Hier ben ik een groter rad dat ervoor zorgt dat andere radartjes ook goed draaien.

Een ander groot verschil is onze positie in de keten. Wij zijn een b2b-bedrijf, en dat heeft andere kenmerken dan een b2c-organisatie. Het maken van 25 kg-zakken met witte poeder is misschien wat minder aansprekend dan de productie van bijvoorbeeld yoghurtjes, maar de complexiteit maakt het erg interessant. We kopen bij minder partijen in, maar we hebben daarentegen veel meer afnemers. De b2b-omgeving hobbelt altijd wat achter de b2c aan. Toen ik hier binnenkwam, was er zoveel te doen. Ik kreeg een soort vrijbrief; pak alles maar aan waar je denkt verbeteringen te kunnen behalen. Inmiddels is er bedrijfsbreed de erkenning dat de supply chain

de hartslag van het bedrijf vormt. Ik maak daarom deel uit van het EMEA managementteam; dat is voor mijn komst niet het geval geweest.’

Op welke vlakken heb jij verbeteringen gerealiseerd?

‘Op behoorlijk wat terreinen. De grootste verbetering ligt in de interne ketenintegratie. Toen ik hier binnenkwam, opereerden afdelingen nog als silo’s. Nu vormen we één geïntegreerd geheel. Verschillende afdelingen delen hun data veel beter, stemmen processen op elkaar af. Daardoor is de supply chain veel stabiel geworden. We zijn niet alleen intern transparanter geworden, maar delen ook in een veel vroeger stadium informatie met in- en externe samenwerkingspartners zodat zij zich beter kunnen voorbereiden en hun eigen planning vroegtijdig aanpassen. Dat was in het verleden wel eens anders.

Ook de S&OP-planning is verbeterd. We werken nu op alle afdelingen met “one set of numbers”. De financiële plannen zijn beter afgestemd op de demand planning en we houden nu ook rekening met de constrained demand. Onze S&OP is veel stabiel en proactiever geworden.

Een verbetertraject dat we nu aan het afronden zijn, is het consolideren van de order-to-cash in Polen. We hebben SAP geïmplementeerd en teams naar Polen verplaatst. Het is geen rocket science, maar door de fragmentatie eruit te halen, besparen we 600.000 euro op jaarbasis. De impact is dus groot.’

Waarom ligt de verbeterfocus de komende jaren?

‘In de eerste plaats op een nog verdere integratie met klanten. We doen bijvoorbeeld nog relatief weinig met EDI, daarin willen we echt stappen gaan zetten en meer toegroeien naar het niveau dat in de FMCG gebruikelijk is. Danone krijgt in veel gevallen alle data van klanten, retailers zijn behoorlijk transparant. Terwijl wij al blij mogen zijn als we een forecast krijgen. Dat moet echt verbeteren. Daarnaast ligt er een roadmap voor Turkije, Midden-Oosten en Afrika. In dat deel van de wereld groeien we momenteel met 25 tot

Opleiding

TU Eindhoven, Technische Bedrijfskunde

Carrière**2002-2003** Akzo Nobel, Logistiek projectmanager**2003-2007** Jacobs Douwe Egberts, Demand & Supply Planner en Third Party Buyer & Project Manager**2007-2014** Danone Nutricia Early Life Nutrition, Supply & Innovations Manager, Product Sourcing Manager, Supply Chain Manager Infant Milk Factory**2014-2016** Danone Waters, Head of Customer Supply Chain DACH**2016-mrt 2020** Tate & Lyle, Supply Chain Director EMEA**April 2020** Operations Lead EMEA

30 procent per jaar. Nu beleveren we alles nog met containers vanuit Nederland, maar we kunnen dit niet vanuit Nederland blijven doen. Daarom werven we nu een supply chain manager die zich kan focussen op de route-to-market in deze landen. Uiteindelijk willen daar fabrieken gaan opzetten. Het punt is dat we daar nu al een service level halen van 95 procent, veel hoger dan onze concurrenten. De keiharde noodzaak om te investeren, is er nog niet. Vandaar dus de wens om een supply chain manager te vinden die in gesprek met Sales kan bepalen hoeveel snelheid we daar moeten maken.

Ook kunnen we de supply chain nog veel verder segmenteren naar klanten toe. We hebben een voor de verschillende businessunits andere supply chain-strategieën, maar we behandelen klanten nu nog te veel hetzelfde. Ik vind dat we als bedrijf explicieter moeten durven kiezen wie onze belangrijkste klanten zijn en ons serviceniveau richting die klanten moeten verhogen. Dat vraag wel inzet van de rest van de organisatie en dat is best lastig, want iedere accountmanager vindt zijn eigen klant het belangrijkste.

Op alle andere terreinen is het laaghangende fruit al weg. Onze target is om jaarlijks besparingen te realiseren ter hoogte van de inflatie. Dat is in 2019 ruimschoots gelukt, maar voor 2020 hebben we nog geen concrete plannen. We organiseren speciale sessies om met nieuwe ideeën te komen, want we realiseren ons: er ligt geen ruimte meer in bestaande dingen efficiënter doen. We moeten dingen echt anders gaan doen. En dat betekent per definitie dat we moeten investeren. Dat hebben we met ons order-to-cash-proces gedaan en daar verdienen die investeringen zich snel terug. We onderzoeken nu andere terreinen, zoals delen van de productie outsourcen, inkoop meer standaardiseren, het netwerk anders inrichten. We hebben een fulltime program manager continuous improvement. Dat is prettig, dan is het geen ondergeschoven kindje meer, maar is er iemand die zich dedicated aan deze taak kan wijden. Tegelijkertijd vragen we dat iedereen zijn bijdrage levert.'

Hoe zorg je dat jouw teams meeontwikkelen met de organisatie?

'Dat verschilt per team. We hebben zes productielocaties en een shared service center. Overall spelen andere uitdagingen. Voor ons shared service center in Polen hebben we twaalf mensen moeten recruten, dat zijn allemaal generatie Z-mensen. Terwijl we hier in Nederland juist te maken hebben met iets oudere medewerkers. De uitdaging hier is om een goed functionerend team toch te blijven verversen met nieuwe ideeën. Hoe zorg je voor doorstroming? We innoveren en veranderen continu en dat lukt beter als je af en toe nieuwe mensen met een andere visie in je teams opneemt.

We zijn nu in Koog aan de Zaan bezig met het implementeren van een nieuwe planning tool, die we integreren met SAP. Het is leuk om te zien dat mensen die al lang met verouderde systemen werken heel enthousiast worden van de nieuwe mogelijkheden.

Om die betrokkenheid te creëren en behouden is communicatie van mij naar de teams heel belangrijk. Ik weet welke projecten we doen met klanten, wat de nieuwe trends zijn in ons vakgebied. Het is belangrijk om die informatie te delen, liefst op zo'n manier dat onze



medewerkers direct de vertaalslag kunnen maken naar hun eigen werk. Ook moedig ik medewerkers continu aan om zelf met verbetervoorstellen te komen. Want bottom-up verbeteren is minstens zo belangrijk als top-down allerlei plannen doorvoeren.'

Wie zijn jullie belangrijkste samenwerkingspartners in de supply chain?

'Dat zijn co-manufacturers en logistieke partners. We hebben circa tien co-manufacturers op verschillende gebieden. Sommigen doen processtappen die wij niet kunnen of willen doen, anderen gebruiken we om bij innovatieve producten te kijken of het aanslaat en er een businesscase ligt om die productiestappen op termijn te insourcen. Door meer informatie met hen te delen en processen nauwer op elkaar af te stemmen, hebben we onzekerheden eruit gehaald. Ditzelfde doen we met onze logistieke partners. We besteden vrijwel alle logistiek uit om flexibeler te zijn. Ook daar zien we dat de stabiliteit is toegenomen door in een vroegtijdig stadium informatie te delen.'

Op welke prestatie ben je het meest trots?

'Op het feit dat mijn vakgebied intern erkenning heeft gekregen. Ik ben lid van het MT, dat geeft aan dat de rest van het management ook het belang inziet. De supply chain is een stuk transparanter en stabiel geworden. We kunnen beter voorspellen en hebben daardoor grote stappen gezet in S&OP. Bij dat laatste helpt het enorm dat ik zelf uit de FMCG kom; dat ik begrijp hoe onze klanten denken en waar hun uitdagingen liggen.'



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