



INSPIRED-SEARCH

logistics and supply chain executives

Executive Search | Interim Management

NO. 3 | Q3-2022 | WWW.INSPIRED-SEARCH.COM

INTERVIEW CONDUCTED BY



EDWIN TUYN

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



MARTIJN LOFVERS

CEO & Chief Trendwatcher
Supply Chain Media

LONNEKE VAN SCHAIK, HEAD OF SUPPLY CHAIN EUROPE, MARLEY SPOON



'supply chain is in onze
business cruciaal voor
de klanttevredenheid'

Maaltijdboxen werden in coronatijd enorm populair. Iedere dag een originele en verse maaltijd op tafel, zonder dat het je tijd kost om recepten te zoeken en boodschappen te doen. En zonder ingrediënten over te houden die daarna staan te verpieteren in je (koel)kast. De logistiek daarachter is een complexe organisatie. Aan Lonneke van Schaik de taak om bij scale-up Marley Spoon het logistieke netwerk mee te laten groeien met het aantal klanten.

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

Z e werkte in de supply chain bij Starbucks en Red Bull. Bedrijven waar ondernemerschap hoogtij viert en waar ze zich de verschillende supply chain-disciplines en leidinggeven eigen heeft kunnen maken. Om deze ervaring verder te verdiepen, ging ze aan de slag bij het destijds net gefuseerde bedrijf Kraft-Heinz, ware het niet dat de bedrijfscultuur haar in dat bedrijf niet paste als een jas. Een uitnodiging van Capgemini Invent voor een oriënterende kop koffie resulteerde uiteindelijk in een switch naar consultancy. Ze stond ervoor open, vooral omdat die baan in de consultancy op het juiste moment kwam. 'Aan het begin van mijn carrière vond ik het moeilijk om met weinig ervaring van toegevoegde waarde te zijn. Maar na het zien van wat verschillende bedrijven wordt het makkelijker om die ervaringen mee te nemen en in te zetten als consultant. Je zet als consultant een breed palet aan vaardigheden in, je ziet veel verschillende omgevingen en je werkt in veel verschillende settings, wat resulteert in een ontzettende steile leercurve en verbreding van je horizon. Wat ik leuk vond, was dat ik altijd terecht kwam in teams van mensen die houden van grasduinen, die niet vies zijn van verdiepende analyses. Bovendien staat er bij Capgemini een enorm IT-apparaat achter je. Ik heb er ontzettend veel geleerd over

digitalisering van de supply chain.' Het logische doorgroeipad in zo'n consultancyorganisatie is richting sales, en dat is nu net wat Van Schaik niet zo interessant vindt. 'Ik wil juist op supply chain-vlak de diepte in.' En dat kan bij Marley Spoon.

Wat doet Marley Spoon precies?

'Het is een van origine Duits bedrijf dat maaltijdboxen levert zodat de klant in een handomdraai een verse maaltijd op tafel kan zetten met zoveel mogelijk lokaal geproduceerde producten. "Building a better everyday, just for you, just right" is onze visie die ervoor zorgt dat we altijd de klant centraal stellen bij het nemen van beslissingen. Na de start in 2014 in Europa is het bedrijf ook uitgebreid naar de VS en Australië en is ons tweede merk Dinnerly op de markt gebracht. In Europa zijn we actief in zes landen, naast Duitsland en Nederland ook in België, Oostenrijk, Denemarken en Zweden. Het fulfilment voor alle zes landen doen we vanuit een warehouse in Nieuwegein.'

LONNEKE VAN SCHAIK

Opleiding:

Master of Science in General Management
Universiteit Nyenrode Bachelor
Technisch Commerciële Confectiekunde 'Mr. Koetsier'
Hogeschool van Amsterdam

Ervaring:

2004-2007: Demand Forecaster En Supply Planner bij Starbucks EMEA

2007-2008: Product Manager health & beauty care bij Ahold

2008-2011: Supply Chain Analyst en logistiek analist bij Starbucks EMEA

2011-2015: Supply Chain Manager bij Red Bull

2015-2017: Supply Chain Development Project Manager bij Kraft Heinz

2017-2020: Manager Supply Chain Management / Team Lead Supply Chain Planning bij Capgemini Invent

2020-heden: Head of Supply Chain Management Europe bij Marley Spoon



Hoe is de organisatie ingericht en wat valt er allemaal onder supply chain?

'We hebben drie supply chain-organisaties, voor de VS, Australië en Europa. Mijn afdeling is verantwoordelijk voor de Europese markt. We doen naast warehousing en inbound en outbound logistiek ook supply & inventory planning. Strategic sourcing en fulfilment vallen niet onder supply chain. Op dit moment stuur ik vier mensen direct aan en ongeveer 20 indirect. Dat team groeit snel, want we zitten in de scale-upfase en moeten de omzetgroei kunnen bijbenen. Ten opzichte van 2019, het jaar voor corona, is die al meer dan verdubbeld. Daardoor staat de capaciteit in Nieuwegein onder druk. We zijn al aan het kijken naar een tweede locatie om onze groei te faciliteren.'

Waar ligt jouw grootste supply chain-uitdaging?

'Zoals in ieder bedrijf is het onze taak binnen supply chain om de vraag en de capaciteit met elkaar in balans te houden, op zo'n manier dat je aan de klantverwachting blijft voldoen en de kosten niet te pan uit rijzen. Zoals gezegd ontkomen wij nu niet aan uitbreiding van onze warehousing- en fulfilmentcapaciteit omdat we alle andere instrumenten om de capaciteit binnen het bestaande fulfilment center te vergroten al hebben uit-genut. Het belangrijkste instrument is spreiding van de vraag. Wij hebben namelijk te maken met enorme piekbelastingen. Klanten kunnen kiezen hoeveel maaltijden ze in een week willen ontvangen. Ze krijgen alle maaltijden voor die week tijdens één aflevermoment. Maandag en dinsdag zijn veruit het populairst. Slechts weinig klanten kiezen ervoor om de box op donderdag of vrijdag te ontvangen, want in het weekend hebben ze vaak meer tijd om boodschappen te doen en zelf een maaltijd te bedenken. Hoewel onze ingrediënten zo zijn gekozen en verpakt dat ze een week vers blijven, kun je toch maar beperkt incentives inzetten om mensen te verleiden om donderdag of vrijdag als afleverdag te kiezen. De uitdaging is om de supply chain met die beperking toch kostenefficiënt in te richten.'

Hoe belangrijk is de supply chain voor de klanttevredenheid?

'Enorm belangrijk, vooral naarmate mensen langer klant zijn. Vrijwel niemand kiest een maaltijdboxprovider op basis van de logistieke prestaties, maar tegenvallers op dat vlak zijn wél een belangrijke reden om het abonnement te beëindigen. Dat is ook wel logisch, want mensen vertrouwen erop dat ze de box op tijd krijgen en hebben geen boodschappen gedaan. Als om wat voor reden de box te laat komt, dan staat er geen eten op tafel. Leverbetrouwbaarheid is dus key. Dat is toch heel wat anders dan wanneer je online een spijkerbroek of een boek koopt en die komt een dag later dan beloofd. Daarnaast vinden klanten flexibiliteit belangrijk. Daarmee bedoel ik dat ze makkelijk een keer een box kunnen overslaan en dat ze tijdens vakanties de leveringen even helemaal kunnen stopzetten. Een derde aspect dat belangrijk is, is de manier van afleveren. Verpakkingen mogen natuurlijk niet beschadigen en bij sommige producten is het belangrijk dat ze rechtop blijven staan. De box moet dus worden ontwikkeld op een manier dat deze tegen het logistieke

proces bestand is. Dozen worden in de praktijk best wel eens op zijn kant gelegd of ze vallen om als het busje iets te hard door de bocht rijdt.'

Marley Spoon vindt duurzaamheid belangrijk. Op welke andere manieren geef je dat in de supply chain vorm?

'De belangrijkste manier is het minimaliseren van waste. In de maaltijdboxen zitten afgepaste ingrediënten, zodat klanten geen producten overhouden. Vijf weken van tevoren komen de recepten online beschikbaar. Nu zijn dat er nog dertig per week, dat gaat straks naar veertig. Vijf dagen voor levering van je box moet je als klant je definitieve keuze maken. De dertig of veertig recepten maken allemaal gebruik van dezelfde zorgvuldige selectie aan ingrediënten. Die selectie wisselt per week en beweegt mee met de seizoenen. De producten met een langere houdbaarheid komen frequent genoeg terug in het menu om een kleine voorraad te rechtvaardigen. Zo kunnen we batches opmaken. Voor verse ingrediënten geldt dat we ze pas definitief bestellen op het moment dat klanten hun box hebben vastgezet. Daar bouwen we dus geen voorraad van op. Het is bij de verse ingrediënten de kunst om de vraagvoorspelling zo vroeg mogelijk te delen, zodat je bij telers alvast een deel van hun oogst kunt reserveren. Want stel dat je een recept hebt met rabarber en de rabarberoogst valt tegen, dan heb je niet maar zo een alternatief. Dat komt dus heel nauw. Mochten er toch een keer ingrediënten overblijven, dan doneren we die aan de voedselbank om verspilling tegen te gaan. Daarnaast sourcen we zoveel mogelijk lokaal. Dat wil nu dus zeggen: in Nederland, want ons warehouse staat in Nieuwegein. Als we straks een tweede fulfilment center hebben, dan zullen we dus ook in de nabijheid van die operatie gaan sourcen. We besteden ook veel aandacht aan onze verpakkingen. We zijn nu bezig met het ontwikkelen van koelelementen van 100 procent water, zodat er geen gel meer in zit. Ook kijken we hoe we retourstromen voor verpakkingen op gang kunnen brengen. Op die manier leren we aan welke voorwaarden verpakkingen moeten voldoen om de retourstroom goed te kunnen inrichten. Retourstromen zijn namelijk niet altijd voor alle verpakkingen de beste manier. We willen goed uitzoeken wanneer wel en wanneer het effectiever is om het gewoon af te voeren via de papier- of plasticcontainer. Ook selecteren we last mile-partners bewust op ambities en plannen om CO2 te reduceren. En tot slot kijken we naar de menselijke kant. We zorgen ervoor dat we, ondanks onze eigen piekbelasting, mensen een 40-urige werkweek kunnen aanbieden, zodat ze van hun salaris kunnen rondkomen. Dat is voor medewerkers in lagere salarisschalen vaak erg belangrijk. Na recente nieuwsberichten zullen wij ook bij logistieke partners verder doorvragen op hun strategie op dit onderwerp. Die markt staat behoorlijk onder druk en wij willen ook dat de bezorger die onze maaltijdbox levert niet op enige wijze wordt uitgebuit.'



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**