



INSPIRED-SEARCH

logistics and supply chain executives

Executive Search | Interim Management

NO. 08 | Q4-2022 | WWW.INSPIRED-SEARCH.COM

INTERVIEW CONDUCTED BY



OSKAR VERKAMMAN

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



MARTIJN LOFVERS

CEO & Chief Trendwatcher
Supply Chain Media

MARK NICOLAÏ

DIRECTEUR DESIGN TO DELIVERY NEDERLAND BIJ DANONE



‘Meer uit innovaties halen door end-to-end supply chain-benadering’

Bij een wereldwijde reorganisatie heeft Danone vorig jaar de vier divisies, waarvan drie actief in Nederland, samengevoegd. Nutricia, Alpro en Danone Zuivel vormen nu samen één geheel, met één innovatiepijplijn en één supply chain. Mark Nicolai is als directeur Design to Delivery verantwoordelijk voor de end-to-end-keten van ontwikkeling en projectmanagement van innovaties, supply chain en kwaliteit. 'Door innovatie en supply chain vanuit één hand te besturen, kunnen we meer nieuwe producten nog sneller en succesvoller op de markt krijgen.' Hoe werkt dit in de praktijk?

Interview door Martijn Lofvers en Oskar Verkamman (Inspired-Search), uitwerking Mirjam Hulseb

Mark Nicolai werkt al sinds 2004 in de supply chain van Danone en Nutricia, in veel verschillende rollen. 'Toen ik een studie moest kiezen, had ik nog geen idee wat ik wilde worden. Ik koos voor Economie en Recht en had een kort keuzevak Logistiek. Dat heeft me getriggerd om me te specialiseren in de supply chain. Dat past bij me. Het is een pragmatisch vakgebied. Je kunt goed zien wat de resultaten zijn van je beslissingen. En het gaat heel erg over waarde creëren door samen te werken, zowel in- als extern.'

Hij zag bij Danone alle kanten van de supply chain, van het warehouse tot customer service en van sourcing tot planning. Hij kreeg ook met alle productvarianten te maken: van toetjes tot baby- en medische voeding. 'Voor sommige producten zijn er maar enkele patiënten in heel Nederland, mensen met een hele zeldzame stofwisselings- of auto-immuunziekte die van onze voeding afhankelijk zijn. Dat is uiteraard een heel andere marktdynamiek dan een nieuwe chocoladerange voor Danio.'

Wat betekende de reorganisatie van Danone in 2021 voor Nederland?

'In ons land worden drie voorheen zelfstandige opco's (operating companies) samengevoegd: Alpro, Nutricia en Danone Zuivel. Voorheen hadden ze eigen kantoren, eigen ICT-systemen, eigen partners in de supply chain en eigen innovatiefunnels (mechanismen waardoor een continue stroom van ideeën op gang

komt en gescreend worden op levensvatbaarheid, red.). Door dat samen te voegen, hopen we synergievoordelen te bereiken en sneller in te spelen op wensen van klanten. Tegelijkertijd zijn ook innovatiemanagement en supply chain onder één noemer gekomen. We noemen dat nu Design to Delivery, om aan te geven dat het hele traject vanaf het allereerste ontwerp van een nieuw product totdat het in de schappen ligt onder één afdeling valt. Daardoor dwingen we onszelf om vanaf de start van een innovatie al te kijken naar de executie. Binnen ons Design-to-Delivery-team hebben we een Innovation and Productivity Realisation Office (IPRO) in het leven geroepen, dat verantwoordelijk wordt voor het projectmanagement van dit hele traject. We hebben geïnvesteerd in goed opgeleide projectmanagers, die met cross-functionele teams samenwerken aan innovaties. Stappen die voorheen volgtijdelijk werden gezet, kunnen we nu al gelijktijdig in gang zetten. We volgen daarbij een duidelijke projectmanagement- en gatekeeping-methode en hebben een goed beeld van de innovatiepijplijn, met duidelijke prioriteiten. Daardoor versnellen niet alleen de time-to-market, maar halen we het volledige potentieel uit de innovaties die we lanceren.'

Mark Nicolai: 'Ik zie mezelf als regisseur die ervoor moet zorgen dat alle rollen goed samenwerken. Maar ik vind niet dat ik moet bepalen hoe ze dat doen. Ik creëer de voorwaarden en laat de invulling over aan de mensen.'

2

MARK NICOLAÏ

Opleiding

1994-1998: bachelor Economie en Recht, Haagse Hogeschool
1998-2002: master Bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit

Ervaring

2002-2004: warehouse manager bij DHL
2004-2019: verschillende nationale en internationale supply chain rollen bij Numico en Danone Nutricia Early Life Nutrition
2019-2021: Supply Chain Director Specialized Nutrition Benelux bij Danone Nutricia
2021-heden: Design to Delivery Director Nederland bij Danone



Wat valt er allemaal onder jouw verantwoordelijkheid?

'Dat is enerzijds alles wat voorheen onder de supply chain-organisatie viel: logistiek, customer service, planning (demand, supply, inventory management), inkoop en quality. En anderzijds alles wat te maken heeft met innovatie en lokale productontwikkeling. De fabrieken vallen buiten onze scope. Wij kopen in bij veertig fabrieken in Europa, deels eigen fabrieken en deels co-manufacturers. In mijn team werken nu ruim vijftig mensen.'

Hoe verloopt de reorganisatie?

'We hebben een geïntegreerde Sales & Operations Planning (S&OP) voor de drie merken. De voorheen drie verschillende kantoren worden samengevoegd tot drie werklocaties. Je kunt zelf kiezen op welke locatie je gaat zitten of dat je thuiswerkt. De teams zijn samengevoegd en de rollen zijn allemaal helder. We proberen zoveel mogelijk op een uniforme manier te werken, maar daarbij lopen we nog tegen praktische hordes aan. Zo hebben de drie merken nog hun eigen ICT-systemen. De integratie daarvan heeft enige tijd nodig. Zeker omdat we dat hand in hand willen laten gaan met een verdergaande digitalisering van processen. Hier komt dus ook veel verandermanagement bij kijken. De uitdaging daarbij zit niet alleen aan de systeemtechnische kant, maar vooral aan de menskant. We implementeren op dit moment bijvoorbeeld een IBP-tool met machine learning voor forecasting. Hoe zorg je dat medewerkers met deze systemen kunnen werken, de nieuwe geharmoniseerde processen omarmen en op de data gaan vertrouwen als ze het bijvoorbeeld niet meer op hun rekenmachine kunnen narekenen? Ook de logistieke stromen moeten we deels nog integreren. Daar liggen contracten met logistiek dienstverleners aan ten grondslag, dus ook dat kost tijd. De gekoelde ketens van Alpro en Danone Zuivel zijn al samengevoegd. We werken nu nog met vier logistiek dienstverleners in Nederland, op termijn willen we toe naar twee. De medische voeding heeft overigens zijn eigen distributiekanaal, dat loopt allemaal via een Europese hub. Veel van de verpakkingen zijn immers meertalig. En ook de schaal is een wat andere dan bij de consumentenproducten.'

Wat is de lastigste horde die je moest nemen in dit reorganisatietraject?

'Dat is zonder twijfel het samenvoegen van de drie culturen. De dynamiek van een opkomend merk als Alpro is heel anders dan bij medische voeding voor ziekenhuizen. We moeten synergie creëren tussen de merken, zonder de successen weg te gooien. Welke elementen van een cultuur moeten we behouden? Je kunt niet one size fits all creëren voor alle merken. We moesten voorzichtig aan de slag om de specifieke kenmerken die horen bij een merk of een categorie te behouden.

Op logistiek vlak is het uiteraard veel makkelijker om te harmoniseren dan op het gebied van innovatiemanagement of demand planning. Want een merk als Hipro, dat we vorige jaar hebben gelanceerd, heeft bijvoorbeeld een veel hogere innovatiesnelheid, omloopsnelheid en promotieplanning dan babyvoeding met zeer specifieke kwaliteitseisen en een vlakker vraagpatroon. Daar moeten we dus

echt in differentiëren.'

Met welke managementstijl heb jij de reorganisatie aangepakt?

'Ik ben begonnen met luisteren: hoe gebeuren dingen nu en waarom gebeuren die zo? Wat is de bijdrage van die dingen aan het succes van de organisatie? Hoe werken mensen het liefst? Hoe kijken ze tegen de organisatie en tegen hun eigen werk aan? Op die manier heb ik een inventarisatie gemaakt van zaken die we zeker moeten behouden, waar we zeker van af kunnen, en dingen waar we voorzichtig mee om moeten gaan om niet het kind met het badwater weg te gooien. Ons hoofdkantoor had al playbooks gemaakt van hoe Design to Delivery eruit moest zien. Deze waren ter inspiratie, maar waren ook duidelijk in Blue en Red Zones. Zaken die een Europese coördinatie vergen, moeten natuurlijk afgestemd zijn. Maar bij zaken die met name lokaal relevant zijn, konden we zelf invullen hoe we de processen zouden inrichten, hoe we de rollen wilden verdelen et cetera. Pas na een halfjaar en heel veel gesprekken ben ik begonnen met de communicatie naar mijn bredere team. Ik heb daarbij overigens ook veel verantwoordelijkheid bij het team zelf gelegd. Ik zie mezelf als regisseur die ervoor moet zorgen dat alle rollen goed samenwerken. Maar ik vind niet dat ik moet bepalen hoe ze dat doen. Ik creëer de voorwaarden en laat de invulling over aan de mensen. Het is mijn taak ervoor te zorgen dat iedereen zijn of haar talenten ten volle benut. Want daar worden zowel de organisatie als de individuen beter van.'

Bij reorganisaties komt veel onzekerheid kijken. Hoe ben je daarmee omgegaan?

'In de eerste plaats: we wisten dat we binnen het Design-to-Delivery-team dubbele functies hadden, maar we wisten ook dat we nieuwe rollen moesten creëren. Niet iedereen kon in zijn of haar functie blijven, maar dat wilde ook lang niet iedereen. Mensen zagen het ook als kans om wat nieuws te gaan doen. Wij hebben een heel divers team, zowel qua nationaliteit en cultuur als qua leeftijd en geslacht. Dat zorgt voor een bepaalde dynamiek en flexibiliteit. We zitten niet vastgeroest. Ook niet als het gaat om de werklocatie. Danoners kunnen werken in zogenaamde people hubs in Zoetermeer, Hoofddorp en Utrecht. En mensen kunnen thuiswerken. Je merkt dat het kantoor nu eerder een plek is waar men elkaar wil ontmoeten en daarvoor creëer ik nu doelbewuste momenten, zoals laatst een ontbijt met z'n allen.'

Portfoliomanagement is traditioneel in veel supply chains een pijnpunt. Hoe zorgen jullie ervoor dat portfolio's niet almaar uitdijen zodra de drie organisaties zijn samengevoegd?

'De nieuwe afdeling Innovation and Product Realisation Office is verantwoordelijk voor het pijplijnmanagement. Zij hebben wat meer afstand en daardoor een wat objectievere blik dan bijvoorbeeld de brand managers van marketing, die voorheen verantwoordelijk waren voor het uitfasen van producten. Zij hadden soms een haast emotionele band met producten. Nu kijken we veel feitelijker,

crossfunctioneel en over alle categorieën heen. Neemt niet weg dat portfoliomanagement een blijvende uitdaging is. Zeker omdat je niet alles door een financiële bril kunt bekijken. Ik noemde al de medische voeding die we soms voor maar een paar patiënten maken. Moeten we tegen hen dan zeggen: eet iedere dag maar hetzelfde, want dan kunnen wij snijden in ons assortiment? Dat past niet bij onze missie en visie.'

Hoe luidt die missie precies?

'Onze missie is: bringing health through food to as many people as possible. Dat doen we vanuit een 'One Planet. One Health'-visie. Zonder gezonde planeet immers ook geen gezonde mensen. Wij doen er veel aan om onze CO₂-uitstoot en die van de gehele keten te reduceren. We gaan toe naar duurzamere en meer verantwoorde inkoop, maar we kunnen die uitdagingen niet eenzijdig bij onze leveranciers neerleggen. We spelen daarin zelf ook een rol. We werken bijvoorbeeld nauw samen met coöperaties en boeren om de opbrengst van een weiland te verhogen en tegelijkertijd de CO₂- en stikstofuitstoot te verlagen. En onze nieuwe fabriek in Haps stoot 50 procent minder CO₂ uit, gebruikt 60 procent minder water en 25 procent minder energie dan onze oude fabriek in Cuijk.

Wat je trouwens ziet, is dat onze missie en visie dusdanig resoneren bij ons personeel dat het echt helpt bij de organisatorische kant van de reorganisatie. Het bevorderen van een gezonde leefstijl is voor iedereen helder en bindt ons. Het is een gemeenschappelijk DNA wat zowel in de geschiedenis en cultuur van Alpro, Danone en Nutricia is verweven.'

Hoe staat het met de beschikbaarheid van jullie producten in Nederland?

'Ook in onze markt is de beschikbaarheid van supply een uitdaging, zeker gezien onze kwaliteitseisen. Je kunt de ingrediënten voor baby- en medische voeding niet maar zo op de spotmarkt kopen. Daarom maken we nu vaker dan voorheen gebruik van dual sourcing en investeren we in partnerships met leveranciers. Op aspecten die niet te maken hebben met de kwaliteit en veiligheid van de ingrediënten zijn we nu wat meer flexibel. Er was bijvoorbeeld een tekort aan pasta voor de Olvarit babyvoeding. Nou, dan schrijven we niet voor dat het een elleboogje moet zijn, maar mag het ook een vlindertje zijn.'

Hoe zorg je ervoor dat Danone een aantrekkelijke werkgever is voor supply chain-talent?

'Wij zijn de grootste B Corp-gecertificeerde levensmiddelenfabrikant. B Corp is niet maar zo een stempel, het is echt voelbaar in ons bedrijf. Mensen werken hier aan een missie. We zijn bijvoorbeeld een belangrijke speler in medische voeding, en dat is niet voor niets. Onze innovaties liggen ook vrijwel allemaal op het vlak van gezondheid, denk aan terugdringen van suiker in babyvoeding en Danoontje of aan eiwitrijke drinkvoeding voor ouderen zodat ze meer spiermassa opbouwen en daardoor minder snel vallen. Ik vertelde eerder al over de samenwerkingsverbanden met leveranciers om CO₂- en stikstofuitstoot terug te dringen. We hebben daar jarenlang

weinig over verteld, maar dat doen we de laatste tijd beter. Dat helpt echt bij ons imago van goede werkgever.

Daarnaast laten we ook zien dat we in Nederland een grote supply chain-organisatie hebben, bestaande uit 300 professionals in onze business unit in Zoetermeer, onze fabrieken in Zoetermeer en Haps/Cuijk en het hoofdkantoor in Hoofddorp. Als supply chain je vak is, heb je binnen Danone zowel lokaal als internationaal heel veel doorgroeimogelijkheden. We zijn altijd op zoek naar goede supply chain-talenten die met ons de stap willen maken naar verdere digitalisering.

Wat leuk is aan de Nederlandse Design to Delivery-organisatie, is dat je enerzijds dicht bij de markt opereert. Je denkt echt na over waardecreatie voor de klant. Maar anderzijds heb je ook een internationale blik nodig. Een nieuwe productinnovatie is zelden alleen voor de Nederlandse markt en vraagt dus om Europese samenwerking. En een thema als supply chain resilience pakken we zowel lokaal als Europa-breed op. Natuurlijk zijn er internationale verschillen. Denk aan de Nederlandse boerenprotesten. Maar tekorten op de grondstoffenmarkten, uitdagingen met transport, dat zijn issues die in alle landen spelen. Overall streven we naar korte lead times en produceren we kleinere batches, moeten we beter anticiperen. Dat vraagt om flexibiliteit in de hele supply chain. Er zijn dus genoeg uitdagingen waar mensen hun tanden in kunnen zetten.'

Tot slot, wat maakt jouw werk voor jezelf zo leuk?

'Ik gaf al aan dat ik in de supply chain ben gaan werken omdat het een pragmatisch vak is. Je ziet het effect van je beslissingen. Bovendien gaat het om samenwerken met je ketenpartners. Dit wordt nog eens versterkt nu we midden in de beweging zitten van een aanbod- naar een vraaggestuurde keten. Twintig jaar geleden riepen we al: supply chain wordt ooit een van de belangrijkste rollen in de board. Met de huidige ontwikkelingen als het gaat om beschikbaarheid van grondstoffen, tekorten aan logistiek personeel, inflatie en groeiende differentiatie in de klantvraag, is het zover. Dat brengt druk met zich mee, maar we kunnen ook echt het verschil maken. Zeker nu er zoveel gebeurt in de externe omgeving, waardoor je nauwelijks meer kunt plannen en je je continu moet aanpassen op wijzigende omstandigheden. Die dynamiek vind ik ontzettend leuk. Dat vraagt veel van ons als team. We moeten kiezen waarin we onze tijd investeren, want we kunnen niet alles 100 procent goed doen. We moeten digitalisering omarmen, meer beslissingen durven over te laten aan de technologie. Simpelweg omdat we niet alles zelf meer helemaal kunnen overzien. Ik vind het leuk om mijn mensen daarin te begeleiden, om ze te helpen die keuzes te maken, om ze te leren omgaan met data- en performance-gedreven werken. Toen ons vak nog gezien werd als stoffig droomden we van deze dynamiek. Dan moeten we nu niet klagen dat alles zo onvoorspelbaar is geworden, we moeten de onzekerheid omarmen. Dit is echt een ontzettend leuke tijd om in supply chain te werken.'



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**