

SCM

SUPPLY CHAIN
MAGAZINE

15e jaargang | Nummer 8 | december 2020

SCM SUPPLY CHAIN MEDIA **10** YEAR ANNIVERSARY

www.supplychainmagazine.nl

- ▶ SCM Consulting Subway Map ▶ De Preek: maak medewerkers accountable ▶ Focus werving talenten verschuift ▶ Top 26 supply chain-talenten NL
- ▶ Gebrek aan ketenregie ziekenhuizen

Dirk-Jan Rombouts Supply Chain Director, Haribo

‘Stevig fundament
gelegd voor mooie
supply chain-toekomst’



TALENT

Dirk-Jan Rombouts, Supply Chain Director Nederland & België, Haribo:

‘Stevig fundament gelegd voor mooie supply chain-toekomst’

In een onzekere coronazomer trad Dirk-Jan Rombouts aan als Supply Chain Director bij een bedrijf dat midden in een ERP-implementatie zat en net was overgestapt naar een nieuw magazijn en twee nieuwe 3PL's. Je kunt in een rustiger periode binnenkomen, maar zijn ogen glinsteren als hij zegt: 'Sinds mijn bijbaantje in de supermarkt droom ik al van een functie in de retail supply chain. Deze rol bij Haribo is op mijn lijf geschreven. De fundering voor een geïntegreerde supply chain is gelegd. Ik mag 'm gaan bouwen.'

Interview door Oskar Verkamman (Inspired-Search) en Mirjam Hulsebos, uitwerking Mirjam Hulsebos

Als vader van drie kinderen en woonachtig in Brabant kon hij thuis rekenen op veel bijval voor zijn beslissing om de overstap te maken naar Haribo. Het is bovendien een werkgever om de hoek die akkoord ging met zijn wens om vier dagen per week voor zijn werk bereikbaar te zijn: 'Mijn werkweken beslaan vaak meer dan 50 uur, maar ik ben door een officiële werkweek van vier dagen privé wel veel flexibeler.' En dit alles ook nog in de wereld waarmee hij zoveel affiniteit heeft. Hij gaf er zijn functie als S&OP en Supply Chain Development Manager bij Royal Canin voor op, ondanks dat ook die functie paste als een handschoen. 'Maar dierenwinkels staan net wat verder van me af dan supermarkten. De dynamiek in de fast moving consumer goods (FMCG) is een andere dan in de markt voor dierbenodigdheden. Ik heb twaalf jaar bij Douwe Egberts gewerkt en net als toen vind ik het ook nu weer superleuk om een supermarkt in te lopen en te kijken of onze producten er mooi bij staan in het schap. Het fysieke deel van de supply chain, waarin kleine details het verschil maken, spreekt me gewoon enorm aan.'

Welke uitgangssituatie trof je aan bij Haribo?

'Supply chain staat hier pas een jaar of vijf op de kaart. Dit is van oorsprong een sterk salesgedreven organisatie. Haribo is een Duits familiebedrijf, met productievestigingen in heel Europa, waaronder België, maar niet in Nederland. Supply chain was in onze regio eigenlijk vooral customer service en inkoop. Omdat de fabrieken vaak net wat meer voorrang gaven aan orders uit hun eigen landen, hadden wij regelmatig problemen met de leverbetrouwbaarheid. Vooral 'in full' leveren was wel eens een uitdaging. Gelukkig zag het hoofdkantoor in Duitsland ook dat een grote autonomie van de fabrieken en landenvestigingen een groot goed is, maar dat je voor een goede S&OP toch ook wel centrale sturing nodig hebt. Sinds drie jaar wordt daarom gewerkt aan een centrale planning. Dat heeft nogal wat voeten in aarde, want iedere vestiging had zijn eigen ERP-systeem. Daarom is besloten om met het hele bedrijf op één centraal SAP-systeem te gaan werken, zodat er meer transparantie komt. Maar zoals je

begrijpt, is een wereldwijde SAP-implementatie een enorme operatie waar je enkele jaren voor moet uittrekken.'

Waar staan jullie nu in je grote S&OP-verandertraject?

'Zoals gezegd zijn we afgelopen zomer live gegaan op SAP, als derde land. Ondanks dat de implementatie midden in de lockdown gebeurde, ging dat project heel goed. Haribo had veel geleerd van de eerste twee implementaties en die lessen goed toegepast. We zijn ons er heel erg van bewust dat de livegang geen eindstation is, maar het begin. De backbone is er, maar de finetuning moet nu gebeuren. Nieuwe processen moeten nog inslijten en ze moeten worden geoptimaliseerd.

Daar komt bij dat we net zijn overgestapt naar een ander magazijn, met daarin een 3PL waar we tot nu toe heel tevreden over zijn. We zijn met hen meteen volgens de nieuwe processen gaan werken, maar dat betekent voor de interne organisatie natuurlijk wel dat ze enorm moeten wennen. Dingen die mensen jarenlang op een bepaalde manier hebben gedaan, moeten nu ineens anders. Het is niet zozeer een IT-project, maar een change management-project.

Ik vind de begeleiding vanuit Communicatie en HR daarin prima. Er zijn nieuwsbrieven, video's, virtuele bijeenkomsten. Iedereen weet wat we aan het doen zijn en waarom. Het is echt een project van de business. Ik sprong op een rijdende trein. Mijn rol nu is om vooral transparant te zijn over waar we staan, waar we naar toe willen en welke stappen we daarvoor in welke volgorde gaan zetten. Die stappen maken we iedere week, maar soms moeten we ook wel eens een stapje terug doen. Het is mijn rol nu om medewerkers te laten zien dat dat niet erg is, zo lang we er maar van leren.

In dat hele verhaal moet ik behalve mijn medewerkers natuurlijk ook onze leveranciers en onze klanten meenemen. Onze 3PL moet bijvoorbeeld ook begrijpen waar we staan en waarom dingen nog niet altijd gaan zoals we hadden gedacht of hadden afgesproken. Gelukkig loopt die samenwerking heel goed.'

Opleiding

2000-2004: Tilburg University, master Informatiemanagement
2004-2007: Tilburg University, master Logistics & Operational Management
2010-2011: APICS CPIM

Carrière

2006-2007: meewerkstage bij Sara Lee op gebied van P2P
2007-2008: Sara Lee afdeling Financial Shared Services
2008-2010: demand planner bij Sara Lee
2010-2013: logistiek account manager bij Jacobs Douwe Egberts
2013-2015: Central Category Planner bij Jacobs Douwe Egberts
2015-2018: Central Planning Manager bij Jacobs Douwe Egberts
2018-2020: S&OP / Supply Chain Development Manager Benelux bij Royal Canin
Juli 2020-heden: Supply Chain Director bij Haribo

Hoe werf jij nieuw talent?

‘Wij zoeken mensen die een grote affiniteit hebben met onze producten en onze markt. Je moet een supply chain-dier zijn met een voorliefde voor de FMCG. Gelukkig zijn er meer van die mensen zoals ik, die ooit in hun tiener- of studentenjaren een bijbaantje hebben gehad in de supermarkt en die gegrepen zijn door de combinatie van snelheid en oog voor detail die nodig zijn om succesvol te zijn. Ik wil daarom meer gaan werken met stagiaires. Ik ben daar direct bij mijn aantreden mee begonnen en dat is momenteel nog een zoektocht: welke verantwoordelijkheden kun je bij stagiaires neerleggen en waar moet je zelf dicht op blijven zitten? Zo merk ik dat hbo'ers al veel van de praktijk hebben gezien en soms sneller up-and-running zijn dan wo'ers, maar we zoeken gericht onder beide doelgroepen. Ik wil de contacten met hbo's en universiteiten graag intensiveren door bijvoorbeeld ook gastcolleges te gaan geven. Ons bedrijf kent een Young Potential Program en daar kunnen we als Supply Chain mooi bij aansluiten. Momenteel hebben we onze teams gelukkig goed op orde, we hebben geen vacatures.’

Plezier is een belangrijke merkwaaarde van Haribo. Hoe vertaalt zich data naar de werkvloer?

‘Wij vinden werkgeluk heel belangrijk. Ik probeer daar actief op te sturen door bijvoorbeeld stagiaires en juniors niet alleen maar ondersteunende administratieve taken te laten doen, maar ook eigen projecten te geven. Hoewel ik veel oog heb voor de details, probeer ik niet te micromanagen. Ik ga met medewerkers wel het gesprek aan: heb je hierover nagedacht? Welke andere opties zijn er? Wat zijn de consequenties van je keuze voor optie A of B? Ik ben dus echt van het coachend leiderschap en geef mensen veel autonomie in hun werk.

Daarnaast vind ik een beetje lol belangrijk. Dat is lastig in coronatijd. Ik werk nu weer thuis en mis daardoor de feeling met de werkvloer wel, moet ik zeggen. Niet alles kan virtueel. Maar veel wel. Ik heb bijvoorbeeld de virtuele vrijmibo geïntroduceerd. En als we met z'n allen in een WebEx-meeting zitten, dan stuur ik erop aan dat we aan het begin of aan het eind ook even tijd maken voor een persoonlijk gesprek.

Verder zit fun heel erg in de cultuur van het bedrijf. Een voorbeeldje: vorig jaar is tijdens een feestje vanwege het behalen van de doelstellingen een champagnekur zo hard tegen het plafond aan geknald dat er nu een gat in het plafond zit. In plaats van dat te repareren hangen wij er een bordje bij dat ons herinnert aan dat moment.

Wat ik heel tof vind van Haribo is dat ze mijn keuze om vier dagen te werken respecteren. Dat kom je op dit niveau niet veel tegen. Er wordt vaak gesproken over een glazen plafond voor vrouwen, maar ik denk dat het voor vrouwen met MT-functies meer geaccepteerd is om vier dagen te werken dan voor man-



Dirk-Jan Rombouts: ‘Iedere sales-collega is ervan doordrongen dat zijn succes mede wordt bepaald door hoe goed de supply chain functioneert.’

nen. Een goede werk/privébalans, met voldoende flexibiliteit om werk in de rest van je leven te integreren, is natuurlijk ook heel belangrijk voor werkgeluk. Zeker voor de generatie die nu op de arbeidsmarkt komt. Ik vind het mooi dat Haribo daar veel oog voor heeft en merk aan den lijve dat dat je doorgroeikansen in dit bedrijf niet beperkt.’

Interview door:



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



Mirjam Hulsebos,
freelance journalist,
Hulsebos Communicatie,
mirjam@mirjamhulsebos.nl



EEN TALENT

ONTWIKKELT ZICH

NIET ALLEEN.

Samen ontwikkelen we de supply chain leiders van de toekomst.

www.inspired-talent.com

Doe ook mee! Mail ons op:
ujendre@inspired-talent.com,
of bel naar 06 25 04 88 26.



INSPIRED-TALENT