

Andries de Groen (53), geboren in Groenlo, woont nu in Boekelo met Marleen (huisvrouw, voorheen medisch analiste). Ze hebben drie kinderen: Andries (30), Stijn (27) en Wiebke (23)

Opleiding: HBO Industriële Biochemie in Gent, de toenmalige brouwerijschool.

Carrière:
1978-1980: Mouterij Weissheimer Andernach (bij Koblenz), medewerker R&D
1980-1983: Diebels Alt Issum (bij Venlo over de grens), bedrijfscontroleur
1983-1985: Mouterij Weissheimer Bremen, bedrijfsleider
1985-heden: Grolsch:
'85-'88: hoofd bottelarij Groenlo
'88-'92: bedrijfsleider Enschede
'92-'96: logistiek manager beide vestigingen
'96-2007: directeur Logistiek en Inkoop beide vestigingen/ Enschede
2007-heden: directeur Supply Chain en Productie

Hij is zowel directeur Supply Chain en Productie als nazaat van de familie die Grolsch groot maakte. Hij koestert het ambacht maar legt het graag vast in een industrieel jasje. Hij geniet van de hypermoderne brouwerij, maar herinnert zich als de dag van gisteren de vuurwerkcramp die de grootste van de toenmalige twee brouwerijen acuut plat legde. En sinds Grolsch begin dit jaar werd overgenomen door SABMiller, streeft Andries de Groen er vooral naar om innovatie binnen Grolsch op een hoog peil te houden. 'Sterker, ik voorzie dat we binnen SABMiller een voortrekkersrol kunnen innemen.' Bij Grolsch heeft de supply chain – die pas één jaar integraal wordt aangepakt – die functie binnen een ambitieus plan: WINT!

Door Edith Kok



**Andries de Groen, directeur
Supply Chain en Productie Grolsch**

'Grolsch moet voortrekkersrol spelen'







Andries de Groen is de achterkleinzoon van Theo de Groen, die in 1895 de 'Grolsche' (is Groenlose) bierbrouwerij De Klok overnam. In 1922 volgde een fusie met de Enschedese Brouwerij en in 1954 veranderde de firmanaam in Grolsche Bierbrouwerij NV. Andries de Groen startte in 1985 bij Grolsch op het moment dat alle andere familieleden – waaronder vader Andries die algemeen directeur was – zich juist terugtrokken, nadat ze Grolsch naar de beurs hadden gebracht. Eind jaren negentig viel de beslissing om de twee brouwerijen samen te voegen tot een geheel nieuwe bij de snelwegafslag Enschede West. Grolsch opende deze brouwerij in 2004. Daarvóór, op 13 mei 2000, kreeg de oude Enschedese brouwerij letterlijk de volle laag toen het tweehonderd meter verderop liggende SE Fireworks de lucht in knalde. Afgelopen februari verkocht Grolsch zichzelf aan de Britse brouwer SABMiller, de één na grootste bierbrouwer ter wereld maar tevens een samenraapsel van honderden biermerken. Bij Grolsch werken bijna achthonderd mensen.

Terug naar je herkomst... Je oude dorpsgenoten zaten er niet op te wachten dat de brouwerij er sloot...

'Als Grollenaar zegt mijn hart ook nog steeds dat het ontzettend jammer is. Dat wat hier staat, kon dáár echter niet worden gerealiseerd. Hier beschikken we over allerlei faciliteiten zoals hogescholen, de A35, en een containerhaven op twee kilometer afstand.'

Waarom besloten jullie verder te gaan met één brouwerij?

'In eerste instantie was Groenlo op de export gericht en Enschede op de binnenlandse markt. Het waren twee autonomen. Begin jaren negentig begonnen we de besturing en uitvoering van de logistiek op elkaar af te stemmen. Het resulteerde in een sterke concentratie van afzetpunten en het afstoten van onze tien eigen dc's. Een paar jaar later voltooiden we het uit handen geven van het vervoer. Daarnaast keken we kritisch naar de verdeling van

PORTRET

Vervoer: 'Ik woon op twee kilometer van de brouwerij dus ik ga zoveel mogelijk met de fiets. Niet-temin rijd ik jaarlijks wel 40.000 kilometer naar relaties, leveranciers... Ik lease momenteel een Saab 95 maar ik houd wel van wisselende contacten, als het maar Europese kwaliteitsmerken betreft. Verder vlieg ik sinds SABMiller ons heeft overgenomen regelmatig naar ons aanspreekpunt in het Zwitserse Zug.'

Andries de Groen: 'Mijn grootste passie is zeilen. Eenmaal aan boord gaat de mobiel uit en laat ik alles gaan.'

'Na de vuurwerkcramp was Grolsch tijdelijk niet altijd Grolsch'

het bier. Blikjes en beugels gingen naar Groenlo, pijpjes en fusten naar Enschede. We werden echter ook in toenemende mate geconfronteerd met het feit dat "Groenlo" soms te weinig brouwcapaciteit had en "Enschede" midden in de stad stond. Daarop volgde de beslissing om tot één strategisch gelegen brouwerij te komen, waardoor we een groot deel van de interne stromen konden elimineren en het geheel volgens de laatste inzichten opbouwen.'

Midden in de procedures voor die nieuwbouw was daar opeens de vuurwerkcramp.

'Ik hoorde de knal thuis. Het was zaterdagmiddag en er waren gelukkig weinig mensen op de brouwerij aanwezig. Zij zijn ook niet gewond geraakt. Maar het slagveld dat ik diezelfde middag aantrof in die wijk... Die immense hitte, tot diep in de nacht. Bovenal de 22 doden en alle andere ellende. Gelukkig heeft de brouwerij zelf een deel van de klap opgevangen voor de huizen erachter. Er is een regen van betonblokken op het gebouw neergedaald, deels dwars door het dak heen. Veel stond in brand zoals het isolatiemateriaal rondom de biertanks. De stank... We konden niet anders dan al dat bier vernietigen. Brouwen was onmogelijk. Het was mei, ook nog één van de drukste periodes van het jaar. Het reeds gebottelde deel konden we grotendeels gebruiken maar was na één dag op.'

En toen?

'Zondagmiddags zaten we al te vergaderen: wat te doen? De nieuwbouw kon niet zodanig worden versneld dat het zoden aan de dijk zette. Groenlo was veel te klein om de hiaat op te vangen. We hadden geen andere keus dan Enschede heropbouwen. Toen kwam de loyaliteit. Medewerkers, nog vol emotie, die ongelooflijk aan de slag gingen. Het gevoel: "Wij gaan onze brouwerij erbovenop helpen!" Na twee maanden konden we weer afvullen en een maand later weer brouwen; de volledige capaciteit behaalden

we vijf maanden na de ramp. In de tussentijd stonden collega-bedrijven klaar. We kregen bier vanuit Flensburg: Grolsch was tijdelijk niet altijd Grolsch. We konden brouwen bij onder andere Brandt en Jupiler en afvullen bij Bavaria, Heineken, Palm, Jupiler... Echt heel collegiaal. Ik was verantwoordelijk voor die bierlevering. Het mag duidelijk zijn dat de logistieke stroom in die periode gigantisch was. We hebben het gered. Vreemd genoeg kwam het grote leermoment pas daarna.'

Hoezo?

'Als je samen zoveel teweegbrengt, zoveel samenwerkt, dan is "the day after" een deceptie. Medewerkers die maandenlang veel vrijheid genoten, want overal de handen uit de mouwen konden steken, moesten rond september enorm wennen aan het terugkeren van de oude – overleg- – structuur. Bij velen ging dit gepaard met een uitgesteld verwerken van de ramp. Terwijl de enkelingen die tijdens de explosie in de brouwerij aanwezig waren veel aandacht hadden gekregen, hebben we de behoefte daarvoor bij deze veel grotere groep onderschat. Het ziekteverzuim verdubbelde tot acht, negen procent. We hadden er véél meer met elkaar over moeten praten. Daarentegen gingen we meteen door met de ontwikkeling van de nieuwe brouwerij. Enerzijds was dat goed, we betrokken er ook zoveel mogelijk mensen bij; anderzijds was het heel snel en veel.'

De nieuwe brouwerij kreeg veel lof. Kun je aangeven wat de sterkste punten zijn?

'Om te beginnen vind ik het ontwerp fantastisch. Het kantoor ligt centraal tussen de productie- en logistieke afdelingen en dat vergroot de saamhorigheid, één van de belangrijkste eigenschappen binnen Grolsch. Ook de toegankelijkheid is groot, in navolging op de stelling: we gaan inrichten op de goedheid van mensen in plaats van op negatieve uitzonderingen. Natuurlijk hebben wij gezorgd voor beveiliging maar die houden we zoveel mogelijk verborgen. >

Werk: 'Meestal ben ik rond acht uur op m'n werk en blijf er tot zes, zeven uur. Na negen uur bereid ik vaak weer wat voor of er is een vergadering. Dat hoeft overigens niet altijd met Grolsch te maken hebben; ik zit ook in het bestuur van de Boekelose Sportclub Unison en in de ETT: European Twente Transport Society. We bespreken er actuele thema's en trachten kennis te verspreiden. In het weekend

werk ik zoveel mogelijk niet.'

Hobby's: 'Ik heb voetbal, speel nog altijd tennis en volleybal en mijn vrouw en ik zijn begonnen met golfen. Mijn grootste passie is echter zeilen. Eenmaal aan boord gaat de mobiliteit uit en laat ik alles gaan. Onze kajuitzeiljacht ligt in Alicante en daar gaan we in de vakantie ook vrijwel altijd naartoe.'

Muziek: 'Dat is voor mij niet superbelangrijk. Ik houd van blues als Muddy Waters en John Lee Hooker, van Radio 2 maar evengoed kan ik genieten van een klassiek concert. Vaak laat ik me leiden door het moment.'

Lezen: 'Ik lees veel vaktijdschriften, op gebied van supply chain, techniek – ik ben biochemicus – en management. Tot vakgerelateerde boeken kom ik niet. Ik lees

wel misdaadlectuur zoals Nicci French en Ludlum, hoewel ik op de laatste wat ben uitgekeken.

Politiek: 'Meestal stem ik CDA, soms VVD. Verder ben ik ben niet zo politiek geëngageerd maar ik zet me soms wel in voor goede zaken. Vaak via de Rotary; zo hebben we geholpen om de synagoge in Enschede te herstellen, een prachtige multiculturele ruimte.'

'We willen 's werelds meest milieuvriendelijke brouwerij worden' ◀



Daarnaast was de logistieke opzet binnen onze branche ongekend; ik zeg "was" want verscheidene collega's zijn ons reeds gevolgd. Het ontwerp is zo gekozen dat op een simpele manier de huidige productie met de helft kan worden uitgebreid. Verder hebben we heel bewust gekozen voor een optimaal geïntegreerde goederenstroom. Bij het WMS waren wij bijvoorbeeld de eerste brouwerij die het SAP-LES-systeem invoerde en de eerste met MES. Het komt erop neer dat het snellopende deel – beugels, pijpjes en fusten – geheel automatisch opereert, inclusief voorraadplanning. De emballage wordt herkend door een vision-systeem van Pcddata, even automatisch toegewezen aan één van de 10.000 palletlocaties en opgeslagen. Daarbij maakt het systeem onderscheid tussen 24 soorten leeggoed. Dat is erg belangrijk, want we hebben zowel ons assortiment bier als de verpakkingsvormen de afgelopen jaren behoorlijk geïntegreerd. Hetzelfde Swisslog-systeem roept de pallets op voor één van de acht afvullijnen en dat verloopt via een monorailsysteem van 765 meter. Parallel hieraan wordt verpakkingsmateriaal aangevoerd, dit geschiedt trouwens wel per heftruck. Daarnaast is het werk veel ergonomischer opgezet. Zo worden alle zware werkzaamheden uitgevoerd door robots.'

Hoe verliep de overgang?

'Nu loopt het goed maar de kinderziekten waren dramatisch. We hebben teveel tegelijkertijd in gebruik genomen, al met al in

anderhalf jaar tijd. In november 2003 begonnen we met het eerste brouwsel op één lijn; de laatste startte in 2005. Geloof me, dat is verschrikkelijk snel. In die periode hebben we de besturings-technologie aangepast en iedereen een nieuwe werkplek gegeven. We hadden éérs de techniek in gebruik moeten nemen en daarna pas overgaan op de automatisering. Nu behoorden mensen die voorheen nog met slangen sleepten, een touchscreen in te toetsen terwijl de techniek nog niet beproefd was. We hebben heus aandacht besteed aan opleiding maar wat was de praktijk? Iemand meldt voor de zoveelste keer dat de borstel van de etiketteermachine te hard staat. Er wordt echter niets mee gedaan, omdat er zoveel moet gebeuren. De betreffende persoon weet niet hoe te handelen, raakt geïrriteerd en passief, en etiketten gaan ribbelen en scheuren zelfs af.'

We hebben het woord supply chain nog niet laten vallen...

'Dat begrip speelt bij ons ook pas echt sinds vorig jaar. Toen we de brouwerij bouwden, was het eerlijk gezegd ook wel handig om bij de aankleding van het brouwproces enkel te overleggen met iemand die dáárvan verstand had. Vanuit mijn logistieke functie keek ik altijd wel over de keten heen, maar ik werd hiervoor vorig jaar pas de eindverantwoordelijke. Niettemin speelt het al langer dat we steeds meer zijn gaan kijken naar de onderlinge samenhang in processen. Daaraan ontcom je niet, gezien de enorm veeleisende klant en de druk op efficiëntie en kwaliteit.'



► 'De kracht om de beste te worden, moet vanuit onszelf komen'



Waar zijn jullie daadwerkelijk mee bezig?

'In 2005 hebben we naar de KPI's van logistiek gekeken. Dat breidden we vorig jaar uit naar een ambitieus plan: WINT, wat staat voor waardecreatie, integratie, natuurlijk en talent. De mens speelt er een zeer belangrijke rol. Zo willen we een prettigere werksfeer creëren waarbinnen onze medewerkers zich verder kunnen professionaliseren. Daarnaast hebben we voor ogen om heel duidelijk te werken aan de waarde die we onze klanten kunnen bieden. Als bierleveranciers moeten we de hand in eigen boezem steken dat we hier te veel hebben laten liggen en daardoor ook markt verloren aan bijvoorbeeld de wijnhandel. Het milieu is de andere grote pijler. Zo willen we 's werelds meest milieuvriendelijke brouwerij worden. We kijken samen met de universiteiten Wageningen en Enschede hoe we het waterverbruik kunnen verminderen. Standaard ligt het gebruik in de branche op vijf liter per liter bier; de besten zitten op vier liter, wij op viereneenhalf. We willen echter toe naar maximaal twee liter. Daarnaast beogen we zelfstandige energievoorziening. We richten ons op het onttrekken van aardgas uit vergisting aangevuld met wind- en/of zonne-energie. En verder dient onze supply chain het meest geïntegreerd te zijn... De kracht om al deze zaken te bereiken moet vanuit onszelf komen. Wij als supply chain hebben daarom

gezegd dat we de komende drie, vier jaar ons éérs toeleggen op het gedrag van alle medewerkers. Terwijl we al bezig waren met TPM, een soort Six Sigma, zijn we daarmee juist tijdelijk gestopt, hetzelfde geldt voor ISO 9000. Het zijn mooie technieken, maar we hebben ze alleen als instrument gebruikt en de beleving erbij overgeslagen. Welk gedrag is nodig om verbeteringen tot stand te krijgen? Pas als we dat op de rit hebben, kunnen we overgaan op een introductie van Six Sigma of een andere methode.'

Toen kwam de overname...

'SABMiller benaderde ons dus we konden onze eisen stellen. Continuïteit van bedrijf en werkgelegenheid; behoud van merkidentiteit; een rol binnen de portfolio; groei van volume en marktpositie; ruimte voor ondernemen; blijvende verankering in Oost-Nederland; de prijs. Natuurlijk kunnen we niet over ons graf heen regeren maar de kans dat SAB deze brouwerij opdoekt, acht ik niet groot. Dat is namelijk kapitaalvernietiging. Ze hebben Grolsch gekocht uit expansieoverwegingen.'

Wat merken jullie in de praktijk van de overname?

'Een eerste integratieteam heeft voor de komende periode vastgesteld wat wij gaan doen. Qua supply chain komt dat vooral neer op capaciteitsberekeningen. De verkoop van bier verloopt enorm grillig en niet altijd voorspelbaar, denk aan buitentemperatuur. Soms verkopen we hierdoor twee tot drie keer méér dan het gemiddelde volume. Om een week erop juist op misschien slechts twintig procent te gaan zitten, omdat onze klanten dan nog voldoende voorraad hebben. Consumenten blijven namelijk niet meer bier drinken. Maar goed, om dergelijke pieken op te vangen, kun je moeilijk een tank bijzetten. Je hebt ook nog eens te maken met allerlei speciale bieren. Je kunt er wél de logistiek op aanpassen. Bij Grolsch hebben we daardoor de aanvankelijke capaciteit van drie miljoen hectoliter per dag kunnen uitbreiden tot vier miljoen oftewel 6,5 miljoen glazen bier. We hebben daardoor ons eigen buffercapaciteitsprobleem opgelost. Maar je kunt elkaar ook helpen. Buiten dit verhaal streef ik ernaar dat we binnen SAB een voortrekkersrol gaan innemen op het gebied van innovatie. Als Grolsch hebben we dit al jaren hoog in het vaandel en dat wil ik vasthouden.'

Waarop doel je vooral op?

'We zijn altijd bezig met nieuwe dingen: besturing, beheersing, gedrag... Zoals gezegd houden we ons momenteel vooral bezig met dat laatste. We werken bijvoorbeeld samen met Management Accounting en Social Behaviour van de Universiteit Twente om prestatiemeting niet alleen in te zetten als sturingsmechanisme voor het topmanagement, maar ook om medewerkers op alle niveaus meer inzicht te geven in hun processen en te stimuleren om deze te verbeteren. Samenwerken met een universiteit is zó verfrissend, zonde als je die mogelijkheid links laat liggen. Het gaat me daarbij niet alleen om onderzoek maar ook om het verspreiden van kennis. Vooral dat laatste trekt me; ik heb de ambitie om dat nog behoorlijk verder te ontwikkelen.' <<