

**Erik Vos (40)** is geboren in Oosterbeek en woont met vriendin Marijke (manager Shared Services HR Friesland Foods) in Sloten.  
**Opleiding:** bedrijfsconomie en marketing HEAO Utrecht; Master of Science in Accounting, Babson College USA  
**Carrière:**  
**1993-1994:** DETO Electronics Harderwijk, financieel systeem- en integratiemanager  
**1994-1997:** Lucent Technologies/AT&T Network Systems Hilversum, financieel analist binnen Controllers Group  
**1997-1999:** Lucent Technologies New Jersey, projectmanager Strategic Business Partnering Course voor CFO-afdeling in combinatie met MBA-opleiding  
**1999-2001:** Lucent Technologies Hilversum, controller Business Partner Organisation  
**2001:** Lucent Technologies Hilversum, financieel manager voor verkoopteam pan-Europese klanten  
**2002:** sabbatical met onder andere reis door Ecuador en Peru  
**Nov. 2002-nov. 2005:** Friesland Foods/Friesland Coberco Meppel, Corporate Controller  
**Nov. 2005-juni 2006:** Friesland Foods Leeuwarden, controller zuivelabriek Leeuwarden  
**Juni 2006-heden:** manager Finance & Accounting Friesland Foods Consumer Products

Supply chain-kopstukken noemen zich dé spin in het web en inkopers wijzen erop dat hun segment steeds crucialer wordt binnen de strategie. Erik Vos, manager Finance & Accounting bij Friesland Foods Consumer Products: 'Het kan allemaal waar zijn maar uiteindelijk draait alles om geld! Finance is de haarlemmerolie maar ik geef tegelijkertijd meteen grif toe: je krijgt alleen samen succes. Ik besef dat supply chain daarbij een belangrijke rol speelt. Op mijn beurt wijs ik op het belang dat iedereen weet waar het werkkapitaal zich bevindt én dat je begrijpt met welke knoppen je het zo positief mogelijk kunt beïnvloeden.'

Door Edith Kok



Erik Vos, manager Finance & Accounting  
bij Friesland Foods Consumer Products

'Geld moet  
rollen!'





Interne reorganisaties, fusiebesprekingen met Campina, recessie, het Chinese melamineschandaal... het zijn roerige tijden voor Friesland Foods. De onderneming telt 14.500 medewerkers waarvan 5.000 actief zijn in Nederland. Het aantal leden – melkveehouders – bedraagt 9.400.

Bij de fusiebesprekingen is het de bedoeling dat Friesland Foods en Campina als gelijkwaardige partners samensmelten. Het voorstel lag ten tijde van dit interview (half oktober) bij de mededingingsautoriteiten in Brussel; de organisaties verwachten dat nog dit jaar de kogel door de kerk is. De nieuwe naam FrieslandCampina is bekend, het toekomstige uitvoerende bestuur benoemd, en het hoofdkantoor komt in Amersfoort.

Bij de mede daaraan gepaard gaande reorganisatie, vervalt de huidige functie van Erik Vos. 'Sterker, ik weet nu niet wat ik over een paar maanden zal doen. Ik vind het geen punt, want ik doe hier hartstikke goede dingen en ga er vanuit dat er wel plek is voor me. Bovendien houd ik van afwisseling.'

#### *Wat is je kracht?*

'Die zit in het vermogen om zaken met een helicopterview te bekijken. Ik vind het vooral interessant om te kijken wat cijfers doen, eerder dan om ze vast te stellen. Daarnaast wordt het gewaardeerd dat ik mijn mond opentrek. Ik zie mezelf daarom als een interne consultant. De afgelopen jaren heb ik inderdaad als een soort vliegende keep door het bedrijf gecirculeerd.'

## PORTRET

**Reizen:** 'Ik lease een BMW 320 Touring maar eerlijk gezegd vind ik dat niet zo belangrijk. 't Is een auto en nog geleased ook. Sinds ik tweeën-half jaar geleden verhuisde naar Sloten, rijd ik zo'n 40.000 kilometer; toen we daarvoor in Baarn woonden, was dat de helft meer. Ik reisde voorheen voor mijn werk ook naar Hongkong, het Midden-Oosten, Vietnam, Ghana, Hongarije en Roemenië maar die taak is nu beëindigd.'

**Werk:** 'Meestal zit ik in Meppel of Leeuwarden en soms in Amersfoort. Ik arriveer doorgaans tussen half acht en acht op het werk en vertrek normaliter niet vóór zes. Daarnaast doe ik 's avonds en in het weekend nog het nodige. Marijke heeft eenzelfde soort ritme.'

**Erik Vos:** 'Ik ben wat chaotischer dan je van een financiële man in eerste instantie zou denken. Sterker, als mijn vriendin een tijd van huis is, dan versloft onze financiële huishouding...'

## 'Toen het melamineschandaal bekend werd, hebben we alles wat in China is geproduceerd van de markt gehaald'

### **Ben je nu veel bezig met de recessie?**

'Ik niet, onze treasury-afdeling wel. Gelukkig zitten onze financiën behoorlijk verspreid.'

### **En jij persoonlijk? Zit je niet te zweten met pijnlijk gedaalde aandelen?**

'Geheel niet. Ik heb het geduld niet voor beleggen, het interesseert me evenmin. Toen ik in Amerika woonde, zag ik al de luchtbel, het zakkenvullen én het risico, je kunt net zo goed naar het casino gaan. Ik ben veel behoudender opgevoed. Ik heb überhaupt nog nooit rood gestaan.'

### **Wat doe je precies bij Friesland Foods?**

'Ik begon bij de financiële stafafdeling. Ik hield me er vooral bezig met management accounting en controlling van een aantal werkmaatschappijen. Zeker omdat ik bij mijn vorige werkgever Lucent ook veel controlerende functies uitvoerde, wilde ik na drie jaar Friesland Foods-hoofdkantoor graag een plek waar ik zelf achter het stuur zou zitten. Het werd Leeuwarden, de productielocatie van vooral gecondenseerde melk. Na een half jaar vroeg mijn baas of ik niet op het werkmaatschappijniveau erboven wilde komen. Daar kon ik mij breder oriënteren. Dat werd mijn huidige functie die nu, na ruim twee jaar, volgens planning overbodig is geworden. Dat komt vooral omdat we vanuit onze werkmaatschappij, Friesland Foods Consumer Products, binnen de internationale tak van Friesland Foods diverse landen

aanstuurden vanuit Nederland maar ze tegelijkertijd begeleiden naar zelfstandig opererende units. We zijn hier dus een mooie broedkamer geweest. Het betrof in mijn tijd de regio's: Midden-Oosten, Hongkong, West-Afrika en Export én de supply chains van Leeuwarden en Beilen, waar we kindervoeding produceren.'

### **Wat behoorde concreet tot jouw takenpakket?**

'Onder andere het begeleiden van planning, controle en investeringsaanvragen; het beoordelen van periodieke verslagen van de units en het rapporteren hiervan naar corporate niveau. Daarnaast hebben we de gehele keten in beeld gebracht en vervolgens de supply chain gereorganiseerd. Verder zijn we nog bezig om SAP te implementeren binnen de drie in Nederland gesitueerde units. Ook ben ik adviseur van de COO. Ten slotte ben ik betrokken bij een integratieteam om mogelijke synergieën binnen het toekomstige FrieslandCampina voor te bereiden.'

### **Wanneer kwam voor jou de supply chain daadwerkelijk in beeld?**

'Zoals bij veel ondernemingen is bij ons de noodzaak groot om een goede supply chain te hebben, omdat we daarop behoorlijk kunnen besparen. Dan moet je als Finance precies weten wat er speelt. Toch moet ik eerlijk bekennen dat het daadwerkelijke besef van het belang van keten-denken bij mij pas in Leeuwarden tot uiting kwam, mede door het project om de supply chain te reorganiseren.'



We proberen er wel paal en perk aan te stellen en zijn daarom ook verhuisd, we willen – enkele reis – maximaal één uur in de auto zitten.'

**E-mails:** 'Hoewel ik er gemiddeld zo'n twintig per dag krijg, moet ik oppassen dat er geen honderden openstaan. Ik ben namelijk wat chaotischer dan je van een financiële man in eerste instantie zou denken. Sterker, als Marijke een tijd van huis is, dan versloft onze financiële huishouding...'

**Kleding:** 'Een "financieel pak" zonder stropdas maar vrijdags vrijetijdskleding. Dat past hier steeds beter en ik heb vrijwel alleen te maken met eigen medewerkers.

Thuis draag ik vooral makkelijke kleding, van april tot oktober zitten we vrijwel elk weekend op het water...'

**Hobby's:** 'Reizen, bergwandelen, wintersport maar vooral onze boot, de Breejan. Deze ligt in Stavoren zodat we in het weekend via het IJsselmeer overal naartoe kunnen zoals op en neer naar Texel. Ik vind het echter ook heerlijk om thuis te zijn, ons huis stamt uit 1710 maar bevat eveneens een nieuw gedeelte. Laatst heb ik een grote tuintafel gemaakt, prachtig om te doen. Verder zitten we in twee kookclubjes en zou ik überhaupt ooit graag een eigen kookstudio willen of een restaurantje in een haven... O ja, op dit moment zit ik

ook in het bestuur van de plaatselijke skutsjestichting.'

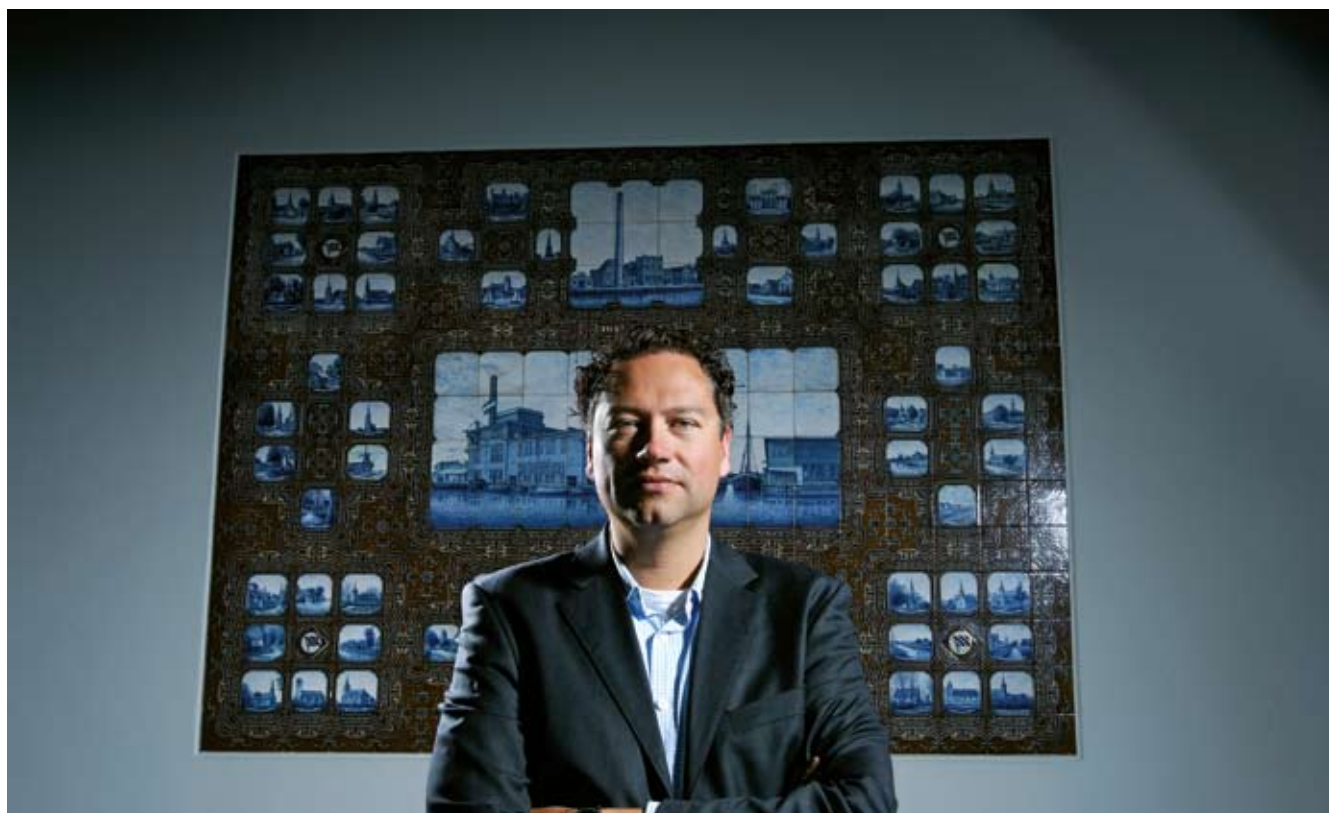
**Muziek:** 'Mijn tijd als gitarist in een popbandje is voorbij maar muziek blijft me boeien. Tot mijn favorieten behoren Van Morrison, Robbie Williams, Madonna, Fleetwood Mac, Bløf en lichte jazz. Ik luister vooral naar de radio en zap regelmatig naar programma's die muziek combineren met zaken-nieuws zoals Radio 1, BNR, 538 en Giel Beelen.'

**Lezen:** 'Marijke is er helemaal gek van en daarom trek ik meestal wat boeken uit haar kast als we met vakantie gaan. Zo was ik laatst behoorlijk stuk van "Duizend schitterende zonnen", maar ik lees

evengoed graag een boek van Dan Brown én kookboeken en zeilmagazines. Beroepsmatig kan ik Strategic Cost Management van John Schenk aanbevelen. Hij tracht het verhaal achter de cijfers in beeld te krijgen. Verder lees ik bladen als ControllersMagazine, Financieel Management en SCM. Dat laatste omdat ik veel te maken heb met supply chain.'

**Politiek:** 'Ik volg die niet zo intensief, maar stem doorgaans VVD hoewel de laatste keer CDA. Ik vind het een goede afstraffing dat de VVD met al die interne strijd een tijd aan de zijkant moet zitten. Bovendien is het huidige kabinet een mooie afspiegeling van de maatschappij.'

## 'Ik vraag me af hoe je überhaupt kunt keten-denken door operatie separaat te houden'



### *Wat hield dat in?*

'We hebben in samenwerking met S&V diverse projecten gerealiseerd. Het belangrijkste was dat we er na onderzoek achterkwamen, dat logistiek beter niet meer onder de exportafdeling kon vallen. Haar corebusiness is om nieuwe afzetgebieden aan te trekken voor onze fabrieken in Leeuwarden en Beilen. Vanwege de extra logistieke functie was de aandacht versnipperd. Daarnaast bleek de overlap in de supply chain van beide productiecentra veel minder dan in eerste instantie het geval leek. Leeuwarden en Beilen hebben te maken met andere producten, andere afnemers en ander logistiek verkeer. Bovendien sturen beide enkel volle containers, zodat we ook op dat vlak niet inboeten bij een splitsing van de logistieke aansturing. Vorig jaar hebben we die bij beide fabrieken neergelegd volgens het Score-model: plan, source, make en deliver in één hand. De kosten van de dubbele supply chain-afdelingen wegen niet op tegen de voordelen van het keten-denken. Ik vraag me af hoe je dat überhaupt kunt doen door operatie separaat te houden.'

### *Wat zijn de gevolgen van jullie verschuiving?*

'De nieuwe situatie is nu één jaar operationeel. De bezorgprestaties gingen omhoog en de conversiekosten omlaag. Ik hoop dat het een voorbeeld zal zijn voor meerdere units waaronder ook die van Campina. Voorlopig lopen Leeuwarden en Beilen hierin voorop.'

Voorop ja, ook vergeleken met veel andere ondernemingen die de supply chain juist onttrekken aan de productiecentra.

'Beslissingen rondom productieoptimalisatie hebben vaak directe gevolgen voor de vervolgstappen in de keten. Om suboptimalisatie te voorkomen, vinden we het heel belangrijk dat de verantwoordelijkheid van de keten in één hand ligt. In ons geval zijn als gezegd de supply chains dermate specifiek – kindervoeding versus gecondenseerde melk – dat we hiervoor verschillende organisaties hebben opgezet.'

### *Ander onderwerp. Als jullie fuseren wordt de Nederlandse markt bijna geheel door FrieslandCampina bepaald. Is dat gezond?*

'We opereren vooral op wereldniveau. Logisch, want Nederland produceert véél meer melk dan we hier kunnen afzetten. Als in 2012 de quota geheel is afgebouwd, zal die hoeveelheid alleen maar toenemen. Anderzijds is het in datzelfde jaar gedaan met alle overheidsondersteuning. Onze daadwerkelijke melkprijs ligt nu nog beduidend boven die van de wereldmarkt. Om mondiaal met Nederlandse melk te kunnen concurreren, moet het volume toenemen en de kosten afnemen. Schaalvergroting is daarvoor een must.'

### *Met een nieuwe boterberg als gevolg?*

'Waarschijnlijk niet, want de wereldconsumptie groeit harder >>>

## ► 'In delen van onze supply chain wordt alleen in kilo's gedacht'



dan de productie en de behoefte aan zuivel is nog véél groter. Het is toch een prachtig uitgangspunt dat wij hiervoor zuivelproducten kunnen afzetten! Als FrieslandCampina komen we op wereldniveau in de top vijf. Er zijn veel grote spelers, vooral in Europa, Nieuw-Zeeland en Australië. Natuurlijk is de Amerikaanse markt ook groot, maar die is voor ons behoorlijk afgesloten. Onze afzetmogelijkheden liggen met name in Europa, Azië en Afrika. Om maar wat te noemen: in Indonesië is Frysian Flag bekender dan Coca-Cola, in Nigeria is ons merk Peak supervertrouwd.'

### **Worden de boeren in die landen daarvan niet de dupe?**

'Als ze er al zijn, komt uit Afrikaanse en Aziatische koeien minder melk dan dat er vraag naar is. Moet je de bevolking daarom die behoefte ontnemen? Daarbij ontwikkelen we met onze handel wel de lokale infrastructuur en er lopen de nodige projecten. Waterputten in Nigeria, de introductie van melkcollectie in Viet-

nam, dat soort dingen. Wat is het alternatief? Bovendien: als wij het niet doen dan doen onze concurrenten het wel.'

### **Dan het melanineschandaal...**

'Tja, dat heeft bij ons natuurlijk de nodige aandacht maar ik ben er niet specifiek bij betrokken. Ik weet dat de situatie gecompliceerder ligt dan je in eerste instantie zou vermoeden. We hebben bij één toeleverancier waarbij melamine in de producten is aangetroffen, alsnog slechts een belang van vijf procent. We moeten samenwerken met lokale partners, anders mogen we in China geen producten verkopen. Toen het schandaal bekend werd, hebben we uit voorzorg alles wat in China is geproduceerd van de markt gehaald, hoewel er bij ons alleen in één pak aardbeienvariant in Singapore te veel melamine is aangetroffen.'

### **Terug naar de supply chain. Wat kan er beter vanuit financieel oogpunt?**

'Mensen zien altijd wel dat je winst moet maken en ook dat je die moet relativeren aan de investering. De omloopfactor van geld is echter eveneens heel belangrijk en daar staat niet iedereen altijd voldoende bij stil. Zo werd in delen van onze supply chain alleen in kilo's gedacht. Het komt er bij de cash-to-cash redenering op neer dat alle waarde die in voorraden ligt of zich bij debiteuren bevindt, door het bedrijf niet kan worden ingezet. Misschien moet de onderneming daarom wel extra lenen. Geld moet dus rollen! In de cash-to-cash benadering breng je je procesgang duidelijk in beeld via een *value-driver tree*. Hiermee leg je de juiste verbanden en kun je achterhalen aan welke knoppen je kunt draaien.'

### **Wat is je voorstel?**

'De gehele keten in beeld brengen dus en dat hebben we in Leeuwarden en Beilen gedaan. Wat bevindt zich waar? Hoeveel dagen ligt het er? Hoe lang moet het in quarantaine voor de hygiënische controle? Wat zijn mijn snelle en langzaam lopende producten? Enzovoorts. Hier komt tevens een verschil naar voren: supply chain wil het juiste product op het juiste moment bij de klant; finance streeft per definitie naar zo min mogelijk voorraad. Die voorraad is ook meteen de voornaamste link tussen beide disciplines. Voorbeeld: kijkt een inkoper niet naar de gehele keten, dan kan die besluiten om producten die wekelijks worden afgezet, toch eens in de twee weken in te kopen. Het is handiger en qua inkoop ook nog eens goedkoper, is de gedachte. Maar daarbij wordt vergeten dat de helft van de goederen onnodig een week te lang ligt opgeslagen en dat kost geld. Hetzelfde geldt wanneer afnemers te laat betalen. Toen we vorig jaar alles op een rijtje zetten, maakte ik mee dat verschillende units verschillende betalingstermijnen hanteerden, ondanks concernbrede condities. Concluderend wil ik zeggen: voor een succesvolle cash-to-cash aanpak is het van belang dat de gehele organisatie begrijpt dat je ook moet focussen op werkkapitaal; dat de juiste analyses voorhanden zijn; en de juiste mensen om initiatieven op te pakken.' ◀