

Raimond Visser (40) is geboren in Rotterdam en woont daar nu ook, met Lyette (onderwijzeres), Veerle (6) en Jelle (4)

Opleiding:

MBO Haven- en transportcollege Rotterdam; HEAO commerciële economie Breda; European Senior Logistician, Chartered Institute of Logistics and Transport, UK.

Carrière:

1989-1996: British Airways World Cargo, Eindhoven, manager regio Zuid

1996-1998: DHL International, Eindhoven, accountmanager verkoop

1999-2002: Road Air Distribution, Etten-Leur en Tilburg, manager customer service en business development

2002-2007: Maersk Logistics Benelux, Rotterdam, projectmanager; manager supply chain Nederland, vervolgens Centraal-Europa

Oktober 2007-heden: directeur logistiek en distributie Wolverine Europe, Rotterdam

‘Er zijn mensen die denken “dat het wel weer overgaat” maar de wereld is veranderd, dat vergt een andere veiligheid. Voor ons als Wolverine is het duidelijk een principiële kwestie om dat voorop te stellen. Ik vind dat wel degelijk een taak voor de regisseur van de supply chain, het is immers een overkoepelende verantwoordelijkheid.’ Raimond Visser, directeur logistiek en distributie Europe van schoenleverancier Wolverine is daarom met zijn verse team volop bezig met veiligheidscontroles. Het Rotterdamse centrum bestaat nu één jaar en staat in de, eh, kinderschoenen van veel meer ontwikkelingen.

Door Edith Kok



Raimond Visser, directeur logistiek en distributie Wolverine Europe

‘Veiligheid staat voorop’

Foto's: Ton Zanneveld





Het in 1883 opgerichte Wolverine World Wide presenteert een scala aan schoenmerken als Wolverine, Cat, Cushe, Hush Puppies, Harley-Davidson, Sebago, Merrell, Patagonia en Bates. Outdoorschoenen nemen het grootste deel voor rekening. Daarnaast levert Wolverine bedrijfs-, zeil- en andere schoenen evenals – in toenemende mate – kleding. De omzet bedraagt 1,2 miljard dollar.

Wolverine heeft rond de 4.500 medewerkers. Zeer veel wordt uitbesteed zoals productie en vrijwel alle logistieke activiteiten. De supply chain werd tot een jaar geleden aangestuurd vanuit de VS, maar vanwege de opkomende markt in Europa opende het concern in april 2008 het logistieke centrum in Rotterdam. Raimond Visser opereert er met drie medewerkers en één in het Europese hoofdkantoor te Londen.

Tot Wolverine werkte je enkel voor logistiek dienstverleners. Vanwaar de omslag?

‘Bij Maersk was ik voortdurend bezig met de interne organisatie. Natuurlijk zit je op een gegeven moment op een positie waarin je niet meer alleen operationeel bezig bent, maar de balans sloeg door. Vanaf het begin had ik er wel contact met klant Wolverine. Het verbaasde me dat het gros van de operaties werd aangestuurd vanuit de VS, zeker omdat het marktaandeel van Europa groeide. In 2001 besloeg de omzet in Europa nog vijf procent, in 2007 een vijfde deel. Ik suggereerde dat het anders kon en van het één kwam het ander.’

Wat kon anders?

‘Het is logisch dat de Verenigde Staten in eigen land universele

PORTRET

Werk: ‘Als vroege starter ben ik op maandag en dinsdag doorgaans tussen zeven en half acht op mijn werk. Op donderdag en vrijdag breng ik eerst de kinderen weg en dan begin ik rond negenen. Vrijwel altijd vertrek ik op tijd om met het gezin te eten. ‘s Avonds heb ik dan nog alle ruimte om contact te hebben met ons hoofdkantoor in de VS. Verder werk ik soms in het weekend; als beursgenoteerde onderneming zitten we dan wel eens voor een deadline. Bijna elke woensdag vlieg ik op en neer naar Londen.’

Vervoer: ‘Ik rijd alleen als er geen

Raimond Visser: ‘Mijn gezin is mijn grootste hobby. We gaan regelmatig weekendjes weg; kamperen in de vakantie vaak in Frankrijk en waren dit jaar voor het eerst gezamenlijk skiën, super!’

'Mensen kunnen zeggen wat ze willen, maar Rotterdam is nog altijd de mainport van Europa'

transportoplossingen zoeken, maar bij de aansturing van Europa zagen ze dit continent eveneens als een eenheid. Een gedifferentieerde oplossing werd veel meer door Maersk aangedragen dan door Wolverine, maar die twintig procent marktaandeel rechtvaardigt óók vanuit Wolverine een fulltime aanpak. De aansturing van alle dienstverleners geschiedde niet alleen vanuit de VS, maar ook nog eens vanuit aparte afdelingen logistiek, distributie en shipping. Kortom, het was erg gefragmenteerd. We voegden die segmenten samen zodat ons team alles coördineert wat vanaf de fabriek naar de Europese klant gaat, in de praktijk grofweg de EU, Noorwegen en Zwitserland.'

Daarbij werken jullie met veel verschillende merken...

'Het betekent risicospreiding en het vergroten van je mogelijkheden, maar tevens dat er sprake is van véél integratie. Zo zijn de afgelopen tien jaren Merrell, Patagonia, Cushe, Sebago en Cat aan het assortiment toegevoegd. Daarnaast verandert ook binnen een merk de aansturing voortdurend. De schoenenwereld opereert via licenties, distributeurs en eigen retail.'

Anderhalf jaar geleden viel de beslissing om het logistieke centrum in Rotterdam te plaatsen. Waarom?

'Ook al zit ons Europese hoofdkantoor in Londen, we doen het gros op het vasteland en daar ligt tevens de toekomst. Mensen kunnen zeggen wat ze willen, maar Rotterdam is nog altijd de mainport van Europa, zowel qua aanvoer vanuit het Verre Oosten als dc-faciliteiten en vervoer richting klant. Nederland is daarnaast dé specialist in serviceverlening en logistiek. Probeer in Londen maar eens aan goede logistieke mensen te komen!

Bovendien zijn de fiscale voorzieningen hier gunstig.'

Wat pakken jullie nu anders aan?

'We verschuiven in Rotterdam het accent van marktgerelateerde activiteiten naar productie en supply chain. Als Wolverine moeten we het hebben van een leuke, kwalitatieve schoen en goede sales en marketing; qua supply chain behoren we meer te kijken waar kosten zijn die geen waarde toevoegen. Wie maakt de beste schoenen voor de beste prijs? Hoe benut je het volume? Hoe kunnen we beter samenwerken met onze partners? Het is wel zo dat ik bij de productie niet veel betrokken ben, dat gebeurt op wereldwijd niveau vanuit de VS. Wij beginnen zodra de schoenen van de band afrollen. Toch zijn wij nu veel meer betrokken bij de productiecentra – China, Vietnam en India – en dat heeft te maken met procesverbetering en veiligheid. We kijken in navolging van *nine-eleven* en de daaruit voortgekomen Amerikaanse wetgeving CT-PAT en de Europese variant AEO, onder andere naar het gevaar dat mensen aan goederen en containers kunnen toevoegen. Als gezegd vinden we als Wolverine het ook voor ons een principiële kwestie, voor ons is veiligheid al sinds 2001 nummer één. Het betekent dat we bijvoorbeeld producenten controleren op het verzegelen van dozen en of belading niet samen met gerenommeerde handelspartners kan plaatsvinden. Binnen ons team nemen deze activiteiten soms meer dan de helft van de tijd in beslag. Met z'n vijven coördineren we de aansturing en controle; in- en externe audits, coördinatie met ons CT-PAT-programma in de USA en bovenal dat onze partners aan zelfcontrole doen. Dit in navolging van de Nederlandse douane. Die geeft éérs een checklist, laat jezelf een rapportcijfer geven, >

alternatieven zijn. Naar mijn werk pak ik liever de fiets. Het gaat net zo snel, veertig minuten, en het is goed voor de conditie. Ik moet regelmatig naar de dc's in Almelo en Enschede, maar neem dan meestal de trein, hetzelfde geldt voor Schiphol. Ik lease een Ford Galaxy. Lekker ruim; handig dus met twee kleine kinderen en kampeervakanties.'

E-mails: 'Rond de honderd per dag, goed te handelen. De helft kan ik sowieso meteen weggooien, ik vraag regelmatig waarom ik op de cc sta.'

Kleding: 'Casual, zowel thuis als op het werk als bij klanten. Het sluit aan bij onze outdoorproducten. Oké, voor de foto's voor dit artikel zal ik het pak eens tevoorschijn halen... Welke schoenen ik draag? Merrells en Cat.'

Hobby's: 'Ik squash één tot twee keer per week en loop sinds een half jaar wekelijks twee keer hard. Ik ben lid geworden van een vereniging en hoop in september in Rotterdam de halve marathon te lopen. Mijn gezin is echter mijn grootste hobby. We gaan regelmatig weekendjes weg; kamperen in de vakantie

vaak in Frankrijk en waren dit jaar voor het eerst gezamenlijk skiën, super! Lyette en ik zouden het liefst drie weken rondreizen in Azië, maar daarmee doen we de kids nog geen plezier.'

Lezen: 'Thrillers! Van Jeffrey Deaver heb ik zo'n beetje alles gelezen, maar de trilogie van Stieg Larsson beviel ook erg goed. Vaktechnisch lees ik hoofdzakelijk bladen als de LogistiekKrant en SCM, geen boeken maar wel internet. Ik bezoek ook regelmatig studiedagen, evengoed om te netwerken. Ik heb m'n introverte kant, maar blijken mensen

dezelfde interesses te hebben, dan treed ik meer naar buiten. Dat gebeurt vaak tijdens het werk, want ik vind mijn vak leuk!'

Muziek: 'Ik ben amuzikaal maar vind het wel erg mooi. De laatste tijd zit ik in de fase van groepen als Metallica, Pearl Jam en U2 maar ook van oude jazz à la Blue Note en alles wat ertussen zit.'

Politiek: 'Ik ben niet politiek actief maar vind wel dat we met z'n allen iets toleranter mogen worden, mensen worden erg ego-centrisch. Ik stem PvdA.'

► 'Bij gebrek aan Point of Sale zit je in je voorspelling óf fout óf heel erg fout'

en bekijkt dan samen de resultaten. Dit levert meer op dan puur externe controle.'

Ik hoorde dat jullie bezig zijn met Container Secure Devices.

'Klopt. Het is een RFID-slot waarbij de douane op afstand kan zien of een container verzegeld is, wat veel tijd en problemen voorkomt. Het probleem is dat er meerdere aanbieders op deze beginnende markt zijn. Daarom wachten we de standaardisatie hiervoor af, we willen immers niet investeren in een product dat misschien verdwijnt. Zodra duidelijk is welk systeem we hiervoor kunnen kiezen, beginnen we ermee als een speer. Het is een techniek die zal bijdragen aan veiligere supply chains in de wereld.'

Stuitten jullie wel eens op excessen?

'Nee en gezien de aanpak is dat ook logisch. We hebben de zaken omgedraaid. In plaats van achteraf te moeten constateren dat we niet wisten dat iets onrechtmatig gebeurde, stellen we simpelweg: "We verwachten dat je het zó doet", en monitoren proactief.'

Terug naar kostenbesparing, waar liggen daar jullie speerpunten?

'Helemaal Lean kan het niet worden en dat heeft te maken met het product schoen. De flexibiliteit binnen het productieproces is stukken minder dan die bij bijvoorbeeld textiel. Daar spreek je van één basisartikel dat je daarna snel kunt verven, wat de leadtime beperkt. Wij verven het leer vóór productie. En die verloopt geheel handgemaakt. Ik ken maar één uitzondering: plastic schoenen. Zo maken ook bijna alle grote schoenleveranciers hun producten in het Verre Oosten. "Made in Italy" klinkt aardig maar geloof me, in de praktijk betekent het niet altijd dat de hele schoen er is gemaakt. Het reële prijsverschil zit 'm naast verschil in grondstoffen, in de mate van handarbeid. Stikken kost meer tijd dan lijmen. Toch zijn er nog enorme mogelijkheden voor

de schoenenbranche om de supply chain te verbeteren. Vooral terugkoppeling vanuit de winkel verdient aandacht. Bij gebrek aan Point of Sale zit je in je voorspelling óf fout óf heel erg fout. De enige indicator op dit moment is de mate waarin je schoenen worden aangeboden in outlet stores.'

Hoe verander je dat?

'Het probleem is dat de verspreiding van schoenen enorm gefragmenteerd plaatsvindt. De bereidwilligheid van de afnemers om mee te werken is nog beperkt. Het kost tijd en geld en tegelijkertijd maakt het winkeliers niet uit welk merk schoenen ze verkopen. Wij moeten dus pushen, maar de merktrouwheid van de consument wordt alleen maar lager. Een uitzondering vormen dominante spelers als Nike, waarvoor consumenten naar de winkel gaan. Maar geen enkele leverancier is eigenlijk nog bezig met POS. De standaard ontbreekt om het aantrekkelijk te maken om te investeren.'

Toevallig komt Fokko de Rooij van Nike aan het woord in ons volgende nummer, dus ik zal vragen hoe zij er tegenaan kijken. Ontplooiën jullie toch initiatieven?

'We gaan steeds vaker naar onze klanten en kijken wat we voor ze kunnen betekenen. Tegenwoordig willen alle winkeliers barcode en als we dat kunnen omzetten in een internetgerelateerde oplossing waaraan verkoop en bestellen zijn gekoppeld, zijn we qua POS een stuk verder. Ze zullen daarvoor eerder genegen zijn als we oplossingen bieden. Een belangrijke rol spelen onze logistieke partners. Wij leveren bijvoorbeeld aan een grote Franse retailer, één van de weinige echt grote in Europa. Onze vervoerder speelt in op de specifieke leveringseisen en dat kweekt *goodwill*.'

Wie zijn jullie partners?

'Voor zowel consolidatie in het Verre Oosten, containertransport naar boot en dc als cross-dock, werken we met Maersk Logistics. TNT Fashion verzorgt de opslag, evenals de distributie naar de klant. Ongeveer zeventig mensen bij die organisaties werken exclusief voor ons. Voor het verschepen werken we met verschillende carriers, daar kunnen we desgewenst ook direct overstappen naar een ander. De uitdaging zit 'm vooral bij de internationale logistiek en het dc. Maersk Logistics en TNT Fashion noem ik dan ook onze strategische partners. Met mijn achtergrond in de dienstverlening weet ik dat logistiek in veel gevallen een marginale business is. Door samen te kijken naar kosten die al dan niet waarde toevoegen, valt veel te behalen. Zo zitten we met TNT Fashion midden in een verhuizing van ons centrale dc van Almelo naar Enschede. We hadden meer ruimte nodig en verbeteren gezamenlijk direct de besturing. We gaan in Enschede werken met conveyors, sorters, shooters en volledige barcodesturing. Ik weet dat we hierin niet uniek zijn maar voor onze branche is het redelijk spannend.'

Hoe is jullie concurrentiepositie?

'Die valt moeilijk te kwantificeren. Met de verschillende merken





bevinden we ons in diverse segmenten, waar we weer uiteenlopende posities innemen.'

Hoe sta je tegenover samenwerking met andere leveranciers?

'Positief. Stel dat wij en een kledingmerk voor zo'n tachtig procent in dezelfde kanalen vertoeven. Dat komt voor. We produceren bijvoorbeeld in dezelfde streken, zijn beide klant van Maersk Logistics en onze producten liggen bij dezelfde retailer in Nederland. Die op zijn beurt eigen goederen uit diezelfde oorsprongsgebieden betreft. Daar moet toch winst op te behalen zijn! Onze containers zitten weliswaar tot de nok toe vol maar uiteindelijk gaat het om die drie pallets die je eveneens strategisch wilt vervoeren, dus om gezamenlijk de flexibiliteit te vergroten. Om dergelijke opties te bekijken, zit ik ook in een werkgroep van de commissie Van Laarhoven, één van de denktanks van Economische Zaken.'

Hoe zie je je eigen toekomst?

'Voorlopig heb ik hier nog heel veel te doen. Ik heb als verlander nu meer invloed, ik wil al die ontwikkelingen voorbij zien komen. Bovendien is Wolverine een prettige werkgever, niet sec prestatiegericht maar ook sociaal bewogen. Zo wordt er in een functioneringsgesprek mede gekeken in hoeverre je daar zelf aan bijdraagt. Wij zijn in Rotterdam natuurlijk nog maar net begonnen maar ik zoek nu ook een goed doel dat wij actief gaan steunen, dus niet alleen doneren. En wat de toekomst brengt... Ik doe nu dingen waaraan ik tien jaar geleden niet dacht, maar die voor een deel ook niet bestonden. Ik zou op de lange termijn nog wel eens colleges willen geven binnen logistiek en supply chain management. Daar ben ik nu nog niet aan toe, hoewel ik wel eens gastcolleges geef aan de HTS. Als het maar een uitdaging blijft. En dat betekent bovenal het aandragen van oplossingen.'

