

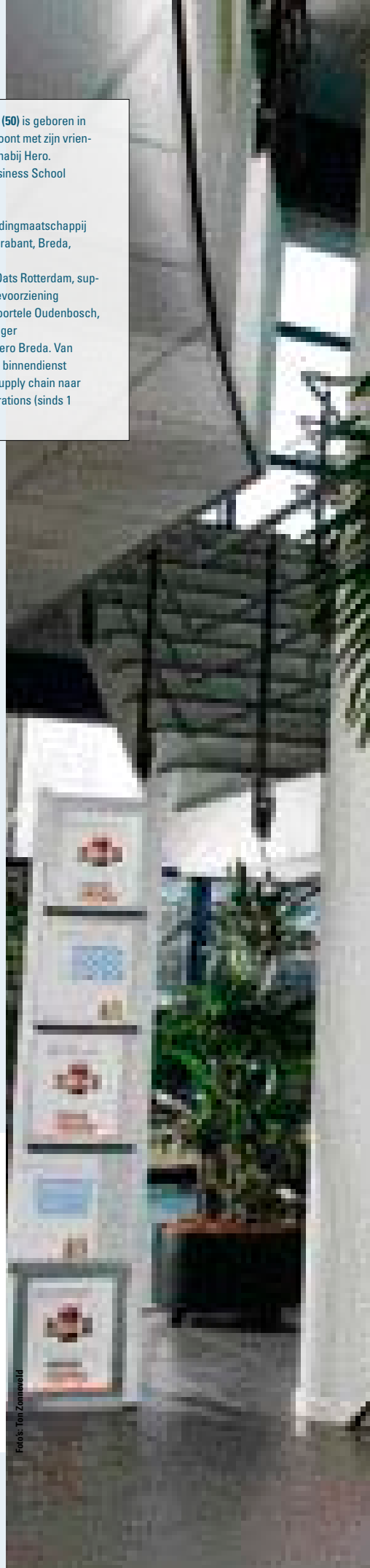
Ferry Boseker (50) is geboren in Haarlem en woont met zijn vriendin in het bos nabij Hero.
Opleiding: Business School Antwerpen
Carrière:
1982: Waterleidingmaatschappij Noord-West Brabant, Breda, planner
1983: Quaker Oats Rotterdam, support informatievoorziening
1985: Vandemoortele Oudenbosch, logistiek manager
1993-heden: Hero Breda. Van hoofd verkoop binnendienst via manager supply chain naar directeur Operations (sinds 1 januari 2008)

Hij is directeur Operations bij Hero Benelux, zit bij BV Nederland, houdt de nodige presentaties en noemt supply chain überhaupt zijn hobby. Ferry Boseker bruist dan ook van de ideeën en hamert vooral op een mentaliteitsomslag voor een bredere samenwerking. 'De middelen zijn er wel, alleen is de onwil vaak te groot. Gelukkig worden we met z'n allen steeds volwassener, zeker de automotive, voorloper in de supply chain. In het verleden was het ondenkbaar dat je op een trailer zowel nieuwe Mercedesen als BMW's zag. Nu gebeurt het en terecht. Waarop concurreerden ze?' ➤

Door Edith Kok

Ferry Boseker, directeur Operations Hero Benelux

'Move and improve'







Hoe oer-Nederlands Hero misschien ook lijkt, de onderneming nam al in 1914 in Breda een fabriek over maar werd in 1886 in Zwitserland opgericht door de heren Henkel en Roth. Nog altijd is het een familiebedrijf, nu met doctor Arend Oetker als grootste aandeelhouder. Hero telt ongeveer 3.500 medewerkers waarvan 175 in Breda. Hier staat het hoofdkantoor voor de Benelux. Daarnaast vindt hier de productie plaats van koelverse fruitproducten ten behoeve van een deel van Europa. De besturing vindt plaats op basis van het Vendor Managed Inventory-principe, waarbij de verantwoordelijkheid voor planning en voorraad bij Operations ligt.

Tegenwoordig rust de onderneming op vijf voedingsgroepen: jam, verse fruitproducten, granenrepen, frisdranken en kindervoeding. Ferry Boseker noemt Hero een typische 'tafellakenservet company'. 'We beschikken niet over de megabudgetten van de grote multinationals maar kunnen buigen op een grote mate van flexibiliteit. *Move and improve*, dat bevalt me. Tegelijkertijd voeren we ruim twintig merken wereldwijd en zijn we daarbij aanwezig in ruim dertig landen. In al die regio's zijn we marktleider of nummer twee. In Nederland bezitten we in alle supermarkten een distributiegraad van 100 procent.'

Volgens Boseker valt het Hero van nu niet te vergelijken met vijftien jaar geleden toen hij er kwam. 'Toen werkten in Nederland nog 650 mensen. Er zijn bedrijven overgenomen – zoals Friso en Blédina – en verkocht, zoals Herschi en Hero Industrial. Verder evolueerde Hero Breda van een ambachtelijke jamfabriek naar

PORTRET

Werk: 'Dag en nacht in positieve zin. Dagelijks zit ik zo'n elf uur op mijn werk en 's avonds surf ik doorgaans een aantal uren op internet om op ideeën te komen. Tijdens vakanties bezoek ik graag fabrieken, vooral om te kijken hoe ze zijn georganiseerd. Zoals de BMW-fabriek in München. De toeleveranciers opereren er in de hal, alles is doorontwikkeld. Ik zag er tevens dat BMW de kostprijs voor het materiaal heel helder aangeeft en dan zowel vóór als na het productieproces. Dit wil ik bij Hero eveneens invoeren. Het werkt namelijk zeer kostenbewust. Wat zegt nu "2 procent materiaalverlies"? Vertaal het in euro's! En verder bezoek ik óók in mijn vrije

Ferry Boseker: 'Naast mijn VW Passat van het werk bezit ik een Suzuki Gran Vitara 6 cilinder 4-wheeldrive, een Mazda MX5 sport en een 1400 cc Intruder chopper. De laatste heb ikzelf gebouwd, de Suzuki en Mazda gepimpt.'

'Ik heb wel eens geopperd om helemaal geen promo's meer te houden, maar dat valt hier verkeerd'

een ultramoderne productie-unit van aseptische, hoogwaardige fruitproducten. De jamproductie hebben we vijf jaar geleden ontmanteld en overgeheveld naar zusterbedrijven. Het betekent dat Hero in een continu veranderingsproces zit. Gelukkig zijn onze producten niet zo conjunctuurgevoelig. Mede gezien het brede segment voorzie ik binnen de huidige recessie daarom weinig problemen.'

Maar wel veranderingen. Wat houdt dat voor jou in?

'Dat het interessant blijft. Anders zou ik hier vermoedelijk niet meer zitten. Ik heb in die vijftien jaar heel wat implementaties, integraties en afstotingen geleid. De supply chain heeft in die tijd alleen maar meer inhoud gekregen. Het past me waarschijnlijk goed: slim organiseren in combinatie met innoveren. Als fabrikant moeten we vooruit kijken.'

Wat zie je dan?

'De consument slaat een weg in die wij niet kunnen tegenhouden. Dat moeten we ook niet willen, want het creëert nieuwe kansen. We behoren zowel onze producten er op aan te passen, denk aan onze succesvolle Fruit2Day, als onze communicatie. Dit hangt samen met technologie maar de uitdaging ligt vooral bij ons eigen aanpassingsvermogen. Veel mensen vinden internet al spannend maar het kan veel verder, het gaat ook veel verder. Wat ons in Nederland bijvoorbeeld een beetje ontgaat maar in Japan al onttaarde in een regelrechte hype, is in hoeverre consumenten kunnen profiteren van de EAN-codering. Zien ze op

een poster een interessant product, dan kunnen ze een daarop afgedrukte code scannen en vervolgens aflezen waar het artikel verkrijgbaar is en tegen welke prijs. Ook in de Verenigde Staten werkt dit systeem al op een aantal plaatsen. Daarnaast voorzie ik middels de Android-telefoons een boost in mobile marketing; de eerste komen nu in ons land. Je kunt hierop je profiel vastleggen en laten matchen met de database van fabrikanten. Zo krijg je de beschikking over veel meer gedetailleerdere artikelgegevens dan nu wordt gecommuniceerd op het steeds kleiner wordende etiket, denk bijvoorbeeld aan allergie-informatie. Maar voor ons als fabrikant biedt het eveneens een nieuwe wereld om contact te leggen, véél goedkoper en effectiever dan tv-reclames. Eerder zijn er al tests geweest om thuis te scannen; dit kwam toen niet van de grond omdat het wellicht nog te complex was. Ik zie nu een laagdrempeligheid ontstaan waardoor nieuwe doorbraken mogelijk worden.'

Waarom is dat zo belangrijk?

'Daarmee kunnen we afscheid nemen van het traditionele, ruisgevoelige forecasten. Om te beginnen staan retailers niet te springen om hun kassagegevens beschikbaar te stellen onder het mom van "concurrentiegevoelige informatie". Daarom kunnen we informatie beter zoeken bij consumenten. Die hebben niets te verliezen en wij kunnen aangeven wat hún voordelen zijn. Automatisch een boodschappenlijstje samenstellen; de laagste prijs zoeken en ook handig; is het product nog op voorraad? Voor ons is de informatie van de consument veel zuiverder. Een >

tijd graag aanverwante beurzen zoals over verpakkingen en communicatietechnologie.'

E-mails: 'Rond de 130 per dag, te veel dus. Ik heb ze wel eens uitgeprint om aan medewerkers te visualiseren hoeveel dat wel niet is. Verder neem ik ze alleen 's ochtends door, vroeger deed je dat toch ook met de post? E-mails verarmen gedrag, zeker bij conflicten is de huidige generatie steeds slechter in staat om rechtstreeks te communiceren.'

Kleding: 'Hero is een informeel bedrijf en dat past goed bij me. Thuis loop ik vaak in een werkpak, als het maar makkelijk zit.'

Vervoer: 'Voor mijn werk reis ik niet veel, soms naar onze fabrieken in Spanje, Duitsland of Zwitserland of we houden ergens een meeting. Meestal rijd ik gewoon naar Breda. Tegenwoordig is het moeilijk kiezen, want naast mijn VW Passat van het werk bezit ik een Suzuki Gran Vitara 6 cilinder 4-wheeldrive, een Mazda MX5 sport en een 1400 cc Intruder chopper. De laatste heb ik zelf gebouwd, de Suzuki en Mazda gepimpt.'

Overige hobby's: 'Fotograferen, reizen, wandelen, kleiduiven schieten en jagen. Ik ging als jochie al mee met mijn vader.'

Lezen: 'Het nieuws volg ik nauwgezet via internet, vaknieuws eveneens. Omdat ik daar de informatie kan vinden op het moment wanneer ik dat wil en niet omdat het toevallig in een blad staat. Tijdens vakanties lees ik boeken. Veel biografieën zoals van Ronald Naar of "Hoe Starbucks mijn redding werd". "Zieke wereldleiders" van David Owen kan ik aanbevelen als managementboek, je leert van de fouten van leiders.'

Muziek: 'Voornamelijk klassiek, blues en jazz, maar ik ben bovenal audiofiel. Het gaat me niet om het grootste vermogen, maar vooral om het uiterste te halen uit geluid. Het antwoord ligt in de

kunst van het weglaten. Terwijl versterkers vaak wel tienduizend componenten bevatten en na "verbeteringen" nóg meer, telt de mijne er slechts zeven. Hoe minder weerstand namelijk, hoe rechter de geluidslijn er uitkomt. De kracht van simplificeren kun je doorstreken naar het bedrijfsproces. Als ik altijd controleer, dus meer stappen inlas, is het minder efficiënt dan wanneer ik verantwoordelijkheden bij anderen laat. Bij problemen luidt mijn devies dan ook: ga terug naar af.'

Politiek: 'Van thuis uit houd ik me er nauwelijks mee bezig, ik stem evenmin.'

'Waarom kunnen we zoiets als Eurocontrol niet regelen voor vrachtwagens? Dan zijn we meteen van de files af!'



kassabon geeft immers niet aan wanneer een product daadwerkelijk wordt gebruikt, misschien gaat de consument wel hamsteren. Het traditionele ramen is niet gebaseerd op gebruik maar op gedrag. Wist je dat zo'n dértig procent van het volume uit de foodbranche ongenuttigd in de vuilnisbak belandt? Omdat wij als fabrikant er wel eens naast kleunen maar evengoed de winkel of de consumenten thuis. We spreken immers van producten met een beperkte levensduur. Het betekent dat van onze drie productielijnen er één voor niets draait!

Zie je buiten die scannende consumenten andere oplossingen?

'Ik vraag me af of wij geen outlet stores kunnen introduceren net als de modewereld, overigens een zeer interessante branche, zeker gezien hun overgang op een continue goederenstroom. In ons geval kan een consument dan kiezen voor goedkopere producten waarvan de houdbaarheidstermijn bijna is verstreken. Daarnaast heb ik wel eens geopperd om helemaal geen promo's meer te houden, maar dat valt hier verkeerd. Zoiets kun je als fabrikant ook niet eenzijdig invoeren. Maar als ik zie hoe Jumbo het doet... Zij hanteren "Every Day Low Prices" en kijk eens naar de groei die dit concern jaar na jaar doormaakt... De keten ontloopt daarmee tevens het risico van ontevreden consumenten vanwege uitverkochte actieartikelen. Voor Jumbo zelf is het veel rustiger evenals voor de fabrikant. Want als ik het nodige aanle-

ver terwijl een concurrent met een daverende actie komt, heb ik een probleem. Maar ook daaraan wordt gewerkt...'

Vertel.

'Binnen BV Nederland, de denktank van EZ, zit ik in één van de werkgroepen van de Commissie Van Laarhoven. Wij hebben onder meer het 4C-concept bedacht oftewel het Cross Chain Control Center. We vragen ons af hoe het zou zijn als zo'n centrum qua supply chain alles regelt, dus bijvoorbeeld forecasting, productieallocatie, douanevraagstukken, transportplanning, customer services en het financiële plaatje. Gekoppeld aan een kennisinstituut kun je zaken die ik eerder heb geschetst ook echt realiseren. Hierover hebben we al diverse presentaties gegeven. We hebben tevens met investeerders gesproken en ik mag wel stellen dat iedereen enthousiast reageert. De businesscase is nu afgerond en wij zijn in afwachting voor subsidie om een pilot te starten. In ieder geval willen we het idee koppelen aan een internationaal gerichte supply chain-campus. Nederland staat qua supply chain hoog aangeschreven maar verliest terrein binnen de traditionele logistiek. Dus moeten we zorgen de kar te trekken bij nieuwe ontwikkelingen maar een bijkomende vraag luidt: waar moet je dan zijn? Zoals Wageningen een begrip is binnen de landbouw en de campus in Eindhoven garant staat voor technologische ontwikkelingen, willen we voor de supply chain in >

► Hero, SCA en Hak laten hun goederen sinds 2007 wél gezamenlijk vervoeren



Nederland eveneens zo'n concreet kenniscentrum creëren. Over de plek zijn we momenteel aan het steggelen.'

Een centrum dat alles regelt... Hoe utopisch is dat?

'Het mooiste voorbeeld is Eurocontrol in Maastricht. Waarvan daan een vliegtuig ook komt, dit centrum regelt alle vluchten boven West-Europa. Waarom kunnen we zoiets niet regelen voor vrachtwagens? Dan zijn we meteen van de files af! Wederom valt het technisch gezien te regelen, maar het is nu niet realistisch en om het voor elkaar te krijgen, zullen overheden moeten helpen. Wat niet wil zeggen dat je er niet naar moet streven of kijken naar alternatieven. Zo is het in de Verenigde Staten vrij normaal dat supermarkten bestellingen aan het einde van een werkdag afleveren bij bedrijven, waarna werknemers ze direct kunnen meenemen naar huis. Weg topdruktes bij de supermarkt! Het liefst zou ik ook één groot warehouse zien waarvandaan de producten van alle leveranciers naar de supermarkten worden gereden. Ook dat is nu niet aan de orde. Niettemin laten Hero en SCA, producent van hygiëneproducten, hun goederen sinds

2007 wél gezamenlijk vervoeren. Inmiddels heeft Hak zich bij ons aangesloten en breidt het project zich ook op andere fronten uit.'

Jullie waren hiermee zelfs genomineerd voor de Logimatch Award 2008. Wat houdt het allemaal in?

'Het unieke is dat wij als verladere dit hebben geïnitieerd. We hebben zelf de wederzijdse leveringen naar klanten gesynchroniseerd en dit spoorboekje doorgegeven aan onze logistiek dienstverleners. Voor koeltransport Nabuurs uit Haps en voor het overige Bakker uit Zeewolde. Zij verzorgen zelf de opslag en het picken, maar doen dat vanuit het warehouse dat wij hiervoor hebben betrokken: 26.000 vierkante meter in Hazeldonk-Meer nabij Breda. De producten hoeven daarom niet eerst naar de dienstverleners en ons dc ligt mooi centraal voor onze afzetmarkt in de Benelux. Bovendien konden de logistiek medewerkers die voorheen bij ons werkten, doorstromen naar de logistiek dienstverleners. Het was overigens nog niet zo makkelijk om die te vinden, want de meeste transporteurs wilden hierin niet investeren. Het project heeft zowel SCA als Hero evengoed geld gekost maar we besparen inmiddels rond 28 procent in ritten en realiseren daarvoor een enorme CO₂-reductie. Onder meer omdat we ook het "kubieke meter-denken" introduceerden. De producten van SCA zijn veel lichter dan de onze. Zorg je per truck voor de juiste balans dan kun je meer palletbewegingen aan. Met onze zware artikelen is de maximale tonnage anders al snel bereikt, met loze ruimte als gevolg. Daarnaast leven er ideeën om ook onze inboundstromen via Hazeldonk te laten lopen. Wat vrijkomt uit productie gaat er immers naartoe en wij kunnen eenvoudig retour laden. Andere fabrikanten in onze omgeving kunnen daar ook hun voordeel mee doen en de leverancier kan lossen op één adres. Inmiddels zijn wij gestart met de ompakactiviteiten. Zo wordt er optimaal gebruikgemaakt van menskracht en strijken we pieken en dalen mooi glad.'

Waar zitten de haken en ogen?

'Met SCA heeft het vanaf het begin goed gelopen. We maakten een *fair share*-model en dat voldoet. Natuurlijk hebben we het nodige gediscussieerd; bijvoorbeeld over wie de partij betaalt die net buiten een volle wagen valt. We leerden ervan dat je dit soort zaken niet kunt vastleggen, vanwege alle uitzonderingen blaas je de relatie juist op. Net als bij een rondje in de kroeg is het beter om uit te gaan van de wil om samen te werken en het gezonde verstand. Het is vooral jammer dat buiten Hak, niemand zich nog bij ons heeft aangesloten. Misschien gaat het makkelijker als we het geheel naar een hoger plan tillen, zoals 4C.'

Waar liggen je grenzen? Heb je er problemen mee als een concurrent zich meldt?

'Nee. Concurrenere doe je op het schap, niet ervóór. Zo delen we met Unilever en Friesland Foods koeldistributie naar Albert Heijn. En General Motors, Volkswagen en BMW werken ook al samen qua inkoop. Als je ziet hoeveel kansen er nog liggen...'