

Margo Zuurveld-van Oosterom is geboren in Lisse, groeide op in Zierikzee en woont in Vianen met Roland (servicemanager Agfa Nederland) en Casper (15).

Belangrijkste opleidingen:

HTS Tilburg, Economische bedrijfstechniek; universiteit Tilburg/Tias, MBA management of Transport and Logistics; PTH Eindhoven, pedagogisch didactisch diploma

Carrière:

1986-1999: Unilever Nederland:

- '91: projectbegeleider fabriek Unox; hoofd logistieke verkoopadministratie; hoofd transport & orderbehandeling (Oss)

- '94: manager centrale planning Iglo/Ola (Utrecht)

- '95: projectmanager logistiek Vandenbergh Foods (Rotterdam/Oss)

- '99: inkoper grondstoffen, inkoopcoördinator grondstoffen en techniek Quest International (Naarden)

1999-heden: Overtoom International Nederland, Den Dolder:

- 2004: manager logistieke inkoop

- heden: manager area purchasing (per 2007 50%)

2007-heden: 50% hoofd Group Supply Chain, holding Manutan International (Parijs)

Door de overstap in 1999 van Unilever naar Overtoom, belandde Margo Zuurveld-van Oosterom in een organisatie met minder geëffende paden en des te meer uitdagingen. Ze klom op van manager logistieke inkoop tot het veel omvattender manager area purchasing. Daarnaast leidt ze sinds twee jaar de Group Supply Chain binnen holding Manutan International. 'Het is prachtig om te zien hoe we onze onderscheidende vermogens – het brede assortiment en snelheid – door verdieping nog behoorlijk kunnen verbeteren. Centraal staat een rol als serviceleverancier: wij leveren wanneer ú wilt!' Door Edith Kok



Margo Zuurveld-van Oosterom,
manager area purchasing Overtoom Nederland

**'Wij leveren
wanneer ú wilt'**

Foto's: Ton Zonneveld





ertoom

GERESE



Het alom bekende Overtoom – ‘tuut tuut, dát is snel...’ – profileert zich als de eerste (1946) b-to-b onderneming die als postorderbedrijf alle artikelen bezorgt die niet tot de core-business behoren. In Nederland is zij daarin nog altijd de grootste. Sinds 1995 behoort Overtoom tot het Franse Manutan International, sinds ’85 beursgenoteerd maar voor driekwart in handen van de familie Guichard. De organisatie omvat vergelijkbare bedrijven die gezamenlijk meer dan 200.000 producten leveren in 24 Europese landen. Op de loonlijst staan ruim 1.300 medewerkers; de omzet ligt rond de 500 miljoen euro; het aantal klanten bedraagt 600.000 en het aantal leveranciers 2.000, hiervan vertegenwoordigt de top 100 42 procent van de inkoopwaarde.

Organisatorisch heeft Manutan de onderneming in 2007 verdeeld in vijf regio’s met elk één centraal dc (totaaloppervlakte 140.000 vierkante meter). ‘Zuid’ inclusief Frankrijk is de grootste en ‘Center’ – Nederland, België, Duitsland en Zwitserland – met 30 procent van de omzet een goede tweede. Deze area wordt aangestuurd vanuit Den Dolder, vanouds de thuishaven van Overtoom. Als area purchasing manager is Margo Zuurveld-van Oosterom er de eindverantwoordelijke voor het voorraadniveau en de beschikbaarheid van alle producten die in de catalogi van de betreffende

PORTRET

Werk: ‘Ik begin in Den Dolder meestal tussen zeven en half acht en vertrek weer rond vijven. Na achten ga ik nog zo’n twee uur door. Dat kan trouwens evengoed betrekking hebben op bestuurszaken en ander vrijwilligerswerk. De werkweek begint weer op zondagavond. De rest van het weekend werk ik meestal niet en hetzelfde geldt voor vakanties, hoewel mensen me in dringende gevallen mogen bellen.’

Reizen: ‘Ik vertoef wekelijks zeker één dag bij onze holding in het centrum van Parijs en/of in het dc van onze zuidelijke regio nabij Charles de Gaulle. Daarnaast ben ik gemiddeld één dag op andere vestigingen of bij leveranciers. Zitten ze in Duitsland, België of Frankrijk dan neem ik meestal de auto, een Volvo S60D5, een ideale reiswagen. Ik rijd, inclusief privé, rond de 55.000 kilometer en vlieg

Margo Zuurveld-van Oosterom: ‘Sinds kort zit ik weer achter de piano. Hoewel ik klassieke pianomuziek nog altijd graag hoor, speel ik nu meer muziek van Coldplay en de Red Hot Chili Peppers.’

'We streven niet naar een uniform assortiment, daarvoor is de vraag per land te verschillend'

landen staan. Hiertoe behoren alle inkoopactiviteiten en optimalisatie van de supply chain. Daarnaast is ze verantwoordelijk voor het verstrekken van producten aan zusterbedrijven in andere regio's. Als hoofd van de Group Supply Chain leidt ze voor de gehele Manutan Group de supply chain-strategie.

Hoe autonoom werken jullie binnen Manutan?

'De klantbenadering is landelijk. Sterke merknamen – zoals Overtoom – willen we ook behouden. Verder streven we niet naar een uniform assortiment, daarvoor is de vraag per land te verschillend. Natuurlijk zijn veel leveranciers wel dezelfde; de laatste jaren steken we er veel energie in om ze gezamenlijk te benaderen. Dit omvat tevens mijn internationale functie, deze richt zich vooral op de organisatie van de supply chain met de top 100 leveranciers. In de praktijk komt het er vaak op neer dat Frankrijk of Nederland het uiteindelijke contact voor rekening neemt. Voor Nederland betreft het zo'n 450 leveranciers.'

Wat houdt die benadering in?

'Véél meer dan prijsonderhandelingen alleen. We richten ons vooral op inkoopstromen en voorraadniveaus. Daarnaast pakken

we op groepsniveau specifieke aandachtspunten op zoals performance-verbeteringen en tijdige levering. Stel dat een leverancier vroeger tien items vanwege vertragingen in drie keer leverde, dan stuurden we bij gevolgkosten vaak enkel een factuur. Tegenwoordig kijken we gezamenlijk naar het probleem. Er gaan voor beide zijden namelijk altijd extra handelingskosten mee gemoeid, alleen zie je die niet direct. Bovenal komt het de service richting klant ten goede. Sinds eind januari zijn we tevens alle leveringsafspraken opnieuw aan het bekijken. Bij een snellere levering komt dat wederom ten goede aan de klant; kan onze voorraad dalen en vermindert een eventuele overcapaciteit van de leverancier, bovendien krijgt deze zo sneller betaald. We zijn er behoorlijk succesvol mee, in mei zaten we al op acht procent voorraaddaling.'

In hoeverre speelt de crisis daarbij een rol?

'Niet echt, we zien vooral dat levertijden van onze leveranciers sluipend zijn opgelopen. Een levering binnen vijf of zes dagen? "Laten we er zes van maken", en zo glijd je langzaam af. Wat de recessie betreft: juist nu is het natuurlijk meegenomen dat we verlaagde voorraadkosten hebben. Ook wij kampen met een verkooppaling. Gelukkig is Manutan niet afhankelijk van banken.'

eveneens regelmatig, met name naar Engeland, Tsjechië, Zweden, het Verre Oosten en Frankrijk waaronder Parijs. Qua veiligheid doe ik geen concessies, dus heb ik minder dan zes uur geslapen, dan neem ik ook naar Parijs het vliegtuig. De trein is vanuit Vianen geen optie. Een videoconferentie vind ik alleen geschikt als er duidelijke agendapunten zijn, mits de techniek je niet in de steek laat!

E-mails: 'Tussen de vijftig en honderd per dag? Ik vraag erom. Omdat ik veel weg ben, is het dé manier om bij te blijven. Mijn laptop is mijn archief, soms stuur ik mezelf zelfs een mail als herinnering om iets te doen. En verder sturen mijn man en ik elkaar véél mails en ook sms'jes om de opvang van onze zoon te regelen. Meestal heeft de eerste die late afspraken of een reis meldt, de optie om het te doen.'

Kleding: 'Zakelijk. Toen ik hier kwam, trof ik een keer twee inkopers in korte broek; dat vind ik niet kunnen. Al heb je geen afspraken, je weet niet wat er onverwachts gebeurt. Stel dat je baas wél iemand ontvangt, dan geeft het geen professionele indruk. Thuis draag ik vaak een spijkerbroek; gaan we uit eten dan tut ik me op.'

Hobby's: 'Mijn maandagse volleybalavond is heilig, ik zit al acht jaar in een mannenteam en dat is ontzettend gezellig. Hoe drukker ik het heb, hoe meer ik wil sporten, het ontspant enorm. Ik zoek daarom ook hotels met een zwembad en ik schaats en squash. Verder zijn we als gezin helemaal weg van Noord-Amerika, vooral van de VS. De natuur is er fantastisch, als toerist val je er niet op en je kunt er met iedereen kletsen. We gaan eveneens

graag naar Zeeland en verder houd ik van koken, het liefst voor zoveel mogelijk gasten. We zijn daarnaast belijdend lidmaat van de Nederlands Hervormde Gemeente en binnen die kring verricht ik veel vrijwilligerswerk. Ik ben altijd wel bezig en kijk vrijwel nooit tv. Jammer genoeg komt er momenteel weinig van freelance doceren over inkoop en logistiek, dat zie ik eveneens als een hobby.'

Lezen: 'Elke dag voor het slapengaan; tijdens reizen lees ik veel Engelstalige boeken. Ik heb dan doorgaans weinig behoefte aan Nederlandse aanspraak; ik geneer me vaak voor landgenoten. Ik lees vooral Nederlandse literatuur zoals Geert Mak; reisverhalen en biografieën zoals over vrouwen als Madeleine Albright en Hillary Clinton. Het valt me op dat van vrouwen vaak

vrij onbekend is dat ze inhoudelijk veel hebben bewerkstelligd. Vakmatig pik ik liever iets op tijdens lezingen dan uit een boek. Wel lees ik veel vakbladen en de Volkskrant.'

Muziek: 'Sinds kort zit ik weer achter de piano. Hoewel ik klasieke pianomuziek nog altijd graag hoor, speel ik nu meer muziek van Coldplay en de Red Hot Chili Peppers. Minstens één keer per jaar gaan we naar een goed concert zoals dit jaar van U2, Tina Turner en Coldplay.'

Politiek: 'Ik stem altijd op een christelijke partij, landelijk meestal het CDA. Mij trekt echter niet de macht maar de invloed die langdurig is opgebouwd. Ik richt me dus liever op de gemeentebtenaar dan op de wethouder.'

- 'Bij navraag onder klanten blijkt dat zij het belangrijker vinden te weten wannéér de bestelling aankomt dan snelheid alleen'



Gesproken over levertijden: tijdens het achtste Nationale Supply Chain Manager Congres werd veel gesproken over 'onthaasting'. Vanuit het publiek gaf een Overtoom-medewerker aan dat jullie een 24-uurs levering aan het heroverwegen zijn.

'Het is natuurlijk één van onze grote krachten, hoewel dat voor ons ruime assortiment nog méér geldt; veel concurrenten bezorgen even snel maar alleen het Duitse Kaiser+Kraft levert een vergelijkbaar breed pakket. Bovendien is leveren binnen één dag een typisch Nederlands fenomeen. Het zal te maken hebben met de afmeting van ons land maar zeker ook met positionering. Andere landen zien het al als verbetering als ze teruggaan van drie naar twee dagen. Bij navraag onder klanten blijkt dat zij het belangrijker vinden te weten wannéér de bestelling aankomt dan snelheid alleen. Zo leveren we heel veel aan bedrijven met minder dan tien medewerkers en aan zz'ers. Omdat zij vaak afwezig zijn,

bepalen zij het leveringsmoment liever zelf. In de toekomst willen wij daarom vooral fungeren als serviceleverancier: wij leveren wanneer ú wilt. De consequenties daarvan zijn we aan het onderzoeken en lopen parallel aan andere ontwikkelingen zoals rechtstreekse eindbezorging door de leverancier.'

Zit de klant te wachten op meerdere leveringen?

'Wij horen nu geen klachten, maar ook deze vraagstelling nemen we mee in de ontwikkeling naar serviceleverancier. Crossdocking is daarbij een optie, dat doen we overigens al.'

Waar zitten jullie leveranciers?

'Voor zeker 90 procent in West-Europa. We beloven immers om morgen te leveren. We hebben weliswaar vrijwel alle 25.000 catalogusproducten in eigen voorraad, maar veel artikelen leveren we

in kleine volumes zodat spoedige aanvoer genoodzaakt is. Daarnaast leveren we producten als magazijnstellingen al jarenlang, zodat we lastig kunnen wisselen van leverancier. Het product overhevelen naar een ander gaat vaak niet, omdat je een mal niet eenvoudig kunt namaken. Bij iedere fabrikant moeten we meenemen dat onze catalogus per kalenderjaar loopt; als we wisselen doen we dat bijna altijd met ingang van een nieuwe editie. In dat geval laten we – afhankelijk van het product – de callcenters onze vaste klanten bellen om dit mee te delen en te vragen of ze nog iets willen bestellen zolang dat nog gaat. Er komen wel producten uit het Verre Oosten, maar vanwege ons brede assortiment en het relatief lage volume per artikel, zijn de mogelijkheden beperkt.’

In die catalogus niet achterhaald?

‘We hebben dit onderzocht, vooralsnog heeft deze zeker bestaansrecht. Elektronisch bestellen ligt inmiddels op 30 procent, toch zoeken veel klanten ook dan de producten eerst uit in de catalogus. Sinds 2008 is er wel sprake van een samenwerkingsverband met Technische Unie, waarbij artikelen alleen verkrijgbaar zijn via onze webshop. Deze is gelinkt aan deze groothandel waardoor we veel nieuwe artikelen – vooral op het gebied van elektronica en verlichting – kunnen bieden, terwijl Technische Unie hiermee een nieuwe klantenkring aanboort. De groothandel zorgt voor zowel de inkoop als de levering en is daarin erg sterk. Op holdingniveau zijn we nu in gesprek met meer potentiële partners en deze ervaring dient daarbij als leidraad.’

In hoeverre kun je Manutan vergelijken met je vorige werkgever Unilever?

‘Het is anders. Manutan is vooral een jonge multinational, terwijl Unilever op veel vlakken jarenlange ervaring heeft. Vorig jaar is bijvoorbeeld één van de Nederlandse inkopers negen maanden uitbesteed aan Zweden, dat was onze eerste expat! En toen ik hier begon, gericht op de inkoop in Nederland, waren ze pas net begonnen om een ERP-pakket in te voeren. Het was een mooie aanleiding om het nodige te professionaliseren. Zo bleek basisinformatie als een lijst met grootste leveranciers niet voorhanden. Al met al ging het er vooral om de tien toenmalige medewerkers om te turnen van besteller naar inkoper, inmiddels zijn we met z’n dertien waaronder veel nieuwe krachten. Het grote voordeel van een jonge organisatie als Manutan is dat goede ideeën snel kunnen worden ingevoerd. Mijn activiteiten binnen de Group Supply Chain zijn daarvan een goed voorbeeld. Er valt nog veel meer te behalen maar dan moeten we eerst verder harmoniseren, elke regio werkt nog met een eigen ERP-pakket. Synchroniseer je dat en krijg je daarbij een beeld van alle voorraden in de regio’s, dan kunnen we elkaar bijvoorbeeld meer proactief toeleveren. We kunnen dan ook iets doen aan gezamenlijk forecasten. De voorbereidingen voor harmonisatie zijn begonnen, het zal nog een aantal jaren duren eer alles is geregeld. Het is moeilijk om een goed systeem te vinden. Bij de webshop is er overigens al sprake van een groepsoplossing.

We zijn daarnaast bezig met een gezamenlijk productinformatiesysteem.’

In hoeverre valt jullie afzet te voorspellen?

‘Toen ik hier begon, drong ik er bij marketing op aan om met prognoses te komen; dat bleek een illusie. Wanneer besluit iemand om een nieuwe bureaustoel aan te schaffen? Bovendien bestelt slechts een beperkt aantal klanten meerdere keren per jaar, zodat ook klantenhistorie geen goede voorspellingen oplevert. Altijd het juiste voorraadniveau hebben, is daarom een echte uitdaging voor de inkopers.’

Een geheel andere vraag: je zit onder meer in de adviesraad van de executive masteropleiding TiasNimbas, behorend bij de Universiteit van Tilburg. Wat is daar je rol?

‘Tweeledig. Ik zit in de Tias Alumni Board en daar kijken we bijvoorbeeld naar de behoefte aan aanvullende opleidingen en naar de inhoud van de jaarlijkse alumnidag. Daarnaast bekijken we in de adviesraad van mijn eigen voormalige opleiding Transport & Logistics samen met de programmaraad de positie en het curriculum van de opleiding. Wat ik vooral jammer vind, is dat terwijl Tias in de ranking van de Financial Times altijd héél hoog scoort – vooral als meest internationaal georiënteerde MBA-opleiding – Nijenrode en de Erasmus Universiteit veel bekender zijn. Op seminars tref je ook steeds sprekers van die universiteiten en weinig afgevaardigden van TiasNimbas. Daar valt dus het nodige te verbeteren.’

Houd je je bezig met het feit dat zo weinig vrouwen in de supply chain belanden?

‘Via het Netwerk Vrouwelijke Ingenieurs promoot ik op middelbare scholen soms het kiezen voor exact door meisjes. Ikzelf zat op de middelbare school met slechts twee andere meisjes in een bètaklas. Op de HTS was ik zelfs de enige en op de Tias waren we met z’n tweeën. Ik voel me thuis tussen mannen, toch blijft het jammer. Net zoals het feit dat het inkoopvak weliswaar behoorlijk veel vrouwen telt maar slechts weinigen doorgroeien naar de supply chain. Het gros werkt parttime en ik vind het ook een typisch verschil dat vrouwen minder belang hechten aan netwerken. Ik stap zelf vrij makkelijk op mensen af. Dat moet ook wel, want mijn ervaring is dat een man zich eerder aansluit bij een andere man dan bij een vrouw. Toch voel ik me eerder thuis bij een mannen- dan bij een vrouwen-netwerk. Vrouwen spreken namelijk al snel over aspecten als de combinatie werk en privé, terwijl ik vooral vakinhoudelijk geïnteresseerd ben.’

Hoe zie je je eigen toekomst?

‘Ik zie mezelf niet in een boardroom of als consultant, want ik wil meemaken wat er gebeurt met mijn plan. Daarom is mijn combibaan zo mooi. Als het overkoepelende beleid niet werkt, krijg ik het in Den Dolder meteen terug. Bij een nieuwe uitdaging denk ik dan ook eerder aan pionieren, zoals het opzetten van een nieuwe organisatie zoals nu de Group Supply Chain.’ <<