

MICHEL SOUBRY, CEO VAN SOUBRY

# Omgaan met ONZEKERHEID

Problemen in de toeleveringsketen dwingen Soubry tot de invoering van een gesofisticeerde planning, een intensiever intern overleg tussen de afdelingen en een open communicatie met leveranciers en klanten.

TEKST: PETER OOMS | FOTO: GF | ILLUSTRATIE: SHUTTERSTOCK

Soubry kampt met grote onzekerheden in de aanvoer van tarwe en verpakkingsmiddelen. "De klimaatopwarming veroorzaakt nu al een slechte oogst van de harde tarwe om de vijf jaar. Vroeger was dat maar om de zeven tot negen jaar. De oogst van vorig jaar was bijzonder slecht door een nat voorjaar in Europa, met als gevolg een slechte kwaliteit van de Franse durum. De droogte en hitte in Canada zorgde voor een halvering van het volume uit Canada. We weten nu al dat ook dit jaar niet denderend zal zijn. Dat leidt hoe dan ook tot een stijging van de prijs. Soms gaat het om een verdubbeling. Voor Soubry en voor de hele voedingssector is de klimaatopwarming de grootste uitdaging voor de toekomst. Ik voorzie dat die situatie alleen maar slechter zal worden", zegt Michel Soubry, CEO van

het gelijknamige familiebedrijf. Die klimaatwijzigingen hebben ook een effect op de prijs van het transport per binnenschip van de tarwe vanuit de haven van Gent naar Roeselare. "Door de lage waterstand op de Rijn kunnen de schepen daar maar 80% van de gewone lading meenemen. Om hetzelfde volume te transporteren heb je dus 20% meer schepen nodig. Die extra vraag drijft de prijs op van de binnenvaarttransporten in heel de regio Benelux, Frankrijk en Duitsland", aldus Michel Soubry. Tegelijk kampt het bedrijf ook nog met de naweeën van de coronacrisis. De prijsstijgingen van het transport over de oceaan zijn nog steeds voelbaar. De impact op de verpakkingen — folie en kartonnen doosjes — is nog groter. Sinds



de uitbraak van het covid-virus zijn er tekorten, prijsstijgingen en lange levertermijnen.

Ten slotte is er nog de oorlog in Oekraïne die schaarste op de wereldwijde graanmarkt veroorzaakt. "Wij kopen geen tarwe uit Oekraïne of Rusland, maar samen zijn die landen goed voor tien procent van het mondiale aanbod. Als dat aandeel niet kan geëxporteerd worden, heeft dat meteen een effect op de prijs van tarwe, ook al komt die uit andere regio's", zegt Michel Soubry. Gasleveringen vormen mogelijk een andere uitdaging. De installaties van Soubry zijn specifiek ontworpen op het gebruik



van aardgas. Alternatieven heeft het dus niet. "Klanten uit Duitsland zijn op dat vlak zeer ongerust en komen polsen naar onze leveringsbetrouwbaarheid. We kunnen hen geruststellen door de specifieke Belgische situatie zonder tekorten. Bovendien rekenen we als voedingsbedrijf op een hoge plaats in de hiërarchie wanneer er toch gerantsoeneerd zou worden."

### Een betere planning

Om het hoofd te kunnen bieden aan de vele onzekerheden heeft Soubry zijn eigen werking op een aantal punten aangepast. "We hadden al lang een eenvoudige vorm van Sales & Operations Planning in ons ERP-systeem, maar dat hebben we snel verder geoptimaliseerd. De basis van alle planningen is de voorspelling van de vraag van onze klanten. We vragen de verkopers nu om vaker bij hen te informeren naar hun behoefte. Vanuit die accuratere forecast krijgen we ook een correct zicht op onze eigen behoeften aan grondstoffen en verpakkingen. Dan vragen we ook informatie op bij onze leveranciers en intussen doen we ook research naar de leveranciers van die leveranciers. Zo was onlangs een lange staking in Finland de aanleiding voor leveringsvertragingen bij onze Turkse leverancier van doosjes. Op die manier

kunnen we scenario's maken die ons helpen om snel te reageren. Eén resultaat van dat betere inzicht is dat we de veiligheidsvoorraden hebben opgetrokken met zo'n twintig procent."

### Intern en extern overleg

Het is daarnaast heel belangrijk dat de verschillende teams in eigen huis goed

overleg plegen, veel meer dan vroeger het geval was. "Door een goede

samenwerking tussen het sales departement, het planningsteam, de productie en de logistiek kunnen we de problemen veel beter oplossen. Dat is een belangrijke les die we intussen hebben geleerd."

Wanneer het interne huiswerk gemaakt is, blijft nog de heldere communicatie met leveranciers en klanten. "In deze situatie houden we ons aan onze principes: we voeren een overeenkomst uit zoals afgesproken. Geen prijsverhogingen, leververtragingen of opzeggingen van contracten; ook als dat in ons nadeel is. We mikken op een langdurige samenwerking met onze klanten en dat kan alleen

als er wederzijds vertrouwen heerst. Die houding verwachten we ook van onze leveranciers. De landbouwcoöperatieven die ons van tarwe voorzien, werken ook zo. Maar bij de leveranciers van verpakkingen en hulpstoffen zien we er toch

een aantal dat een voordeel wil op de korte termijn. Daar kunnen we in

“In de voedingssector is de klimaatopwarming de grootste uitdaging voor de toekomst.

eerste instantie weinig tegen beginnen. Maar straks keert de economische cyclus weer en kunnen wij kiezen met wie we zaken doen en met wie niet", zegt Michel Soubry.

Bij nieuwe offertes zal Soubry de prijsverhoging van de grondstoffen en materialen dan weer wel doorrekenen. "Daarbij hebben we nu meer overleg. We hebben nu een beter zicht op de toestand in de hele keten, zodat we hen ook kunnen waarschuwen voor wat er aankomt. Daarnaast hanteren we een heldere communicatie over de echte prijzen die onze leveranciers hanteren. In sommige gevallen doen we daarvoor de boeken open. Op basis daarvan kan de onderhandeling starten en daar komt gewoonlijk een eerbaar compromis uit." ■

## Soubry

Soubry koopt elk jaar 180.000 ton tarwe aan, zowel de zachte tarwe die gebruikt wordt voor brood en patisserie, als de harde tarwe of durum die nodig is voor de bereiding van pasta. Daarmee produceert het onder andere 100.000 ton pasta onder het eigen merk, voor de huismerken van supermarktketens en voor andere voedingsbedrijven. Het verkoopt ook bloem aan consumenten onder de merknaam Anco en aan de professionele markt. Soubry heeft 400 medewerkers en behaalde een omzet van zo'n 130 miljoen euro in 2021.

