

**We
are Set**
and ready for
the future



Van start-up naar scale-up

De ontwikkeling van sterke supply chain teams
door een scale-up mindset

"We gaan voor 100 miljoen happy sleepers"

In gesprek met Wouter Kooyman van Guldener
CFO van Somnox

Pieter Pot schaaft supply chain op

Interview met Sjoerd van Bekhoven



Kijken naar waar je krachten liggen

Voor Evie duidt de naam ook hoe hecht het bedrijf is. "De nieuwe medewerkers die er dit jaar bij kwamen, zijn op een natuurlijke manier in het team opgenomen. Het is belangrijk dat we goed kijken of iemand past bij onze waarden. Het voelt alsof ons team al jarenlang samenwerkt." Die hechte band komt mede door de training die de talenten krijgen, stelt Evie: "Een heel persoonlijk traject, verzorgd door de trainers Cindy Bucher en Theo de Rouw." Evie volgde beide trainingen. "Deze gaan over zelfwaardering, kijken naar waar je krachten liggen, waar je je kan ontwikkelen en waar je naar toe wil. Dat kunnen ambities zijn in je werk, maar ook weten hoe je je leven wil inrichten en wat je belangrijk vindt in het leven. Theo en Cindy doen dat heel goed. Dat persoonlijke komt ook terug in het interview dat zij voor dit magazine met elkaar hielden."

"Niet alleen de training, maar ook hoe we met elkaar omgaan, maakt Set tot een sterk team", gaat Evie verder. Ujendre: "Iedereen die voor het eerst bij ons een teammeeting bijwoont, zegt: 'wat hebben jullie een leuk team'. Iedereen is heel open naar elkaar toe, er is een veilige sfeer."

De talenten nemen soms binnen drie jaar afscheid om elders stappen te zetten. Ujendre: "Een opdrachtgever neemt zo'n talent graag in vaste dienst. Laatst benoemde iemand dat hij in een van de talenten een leider voor het bedrijf ziet. Of een ander die vertelde dat een van zijn mensen, die 30 jaar bij het bedrijf werkt, had gezegd alles van onze trainee aan te nemen omdat zij alle vertrouwen in haar heeft. Dat vind ik gewoon heel mooi om te horen." De talenten die elders een stap zetten, blijven wel aangehaakt. Evie: "We hebben een boekenclub waar ook oud-trainees naartoe komen en er zijn geregeld groepsactiviteiten waar iedereen welkom is."

Trots

Het meest trots is Ujendre op hoe de talenten zich het afgelopen jaar hebben ontwikkeld. "Het was toch een heel moeilijk jaar. Niet alleen voor onze trainees, maar ook

voor de supply chain managers en hun teams. Er waren allemaal beperkingen, bijvoorbeeld capaciteitstekorten in transport, en een ongekeerde krapte op de arbeidsmarkt waardoor minder mensen meer operationeel werk moesten doen. Het thuiswerken maakt het voor velen nog zwaarder. Veel mensen liepen lang op hun tenen. Een lastige situatie ook voor onze trainees die de druk voelden."

Ondanks die druk en dat veel van de trainees vooral in de uitvoering zaten, wisten de trainees een weg te vinden. Ujendre: "Ze zijn net met hun eerste baan begonnen en vroegen zich af of dit het werk zou zijn wat ze de rest van hun carrière zouden doen. Als je nu ziet hoe ze binnen de bedrijven acteren, dan is er veel veranderd. In een jaar tijd heb ik gezien hoe ze ruimte creëren om dingen anders op te pakken en het structureel anders te doen. Ik zag hoe ze omgaan met tegenslag en hoe ze hun frustratie kunnen vertalen naar positieve impact. De klanten zijn superblij."

Een scale-up mindset

Deze editie van het magazine heeft als thema scale-ups. Niet helemaal toevallig gekozen, laat Ujendre weten. "Het is niet meer zo vanzelfsprekend om voor een multinational te willen werken. In deze tijd van veranderingen passen nieuwe bedrijven. Bedrijven die snel kunnen inspelen op die veranderingen, zoals start-ups en scale-ups. Om een scale-up succesvol te maken, zijn een bepaalde mentaliteit en competenties nodig. Wij zien dat onze mensen het niet alleen goed doen bij multinationals, maar ook bij scale-ups, juist omdat ze die mentaliteit en competenties hebben: snel kunnen leren en zich kunnen aanpassen."

Kijkend naar volgend jaar wil Ujendre vooral inspelen op de behoeften die ontstaan in de markt, want die zal volgens verwachting volatiel blijven. Daaraan voegt Mariëlle toe: "Ook in deze tijd van crisis gaat er nog zoveel goed. Er liggen nog zoveel kansen. Onze mensen hebben de capaciteit om het verschil te maken, in wat voor situatie dan ook. Het gaat niet altijd om het cv, maar vooral om de persoon die erachter zit." 

"Daarvoor hoeven we niet per se 100 miljoen producten te verkopen, zegt Wouter, maar we willen wel zoveel mensen helpen aan betere slaap." Het idee voor een slaapprobot ontstond vier jaar geleden bij Julian Jagtenberg, de huidige CEO van het bedrijf. Julians moeder had slaapproblemen. Hij zag wat te weinig slaap met je weerstand en energie doet. Een probleem waar een kwart van de Nederlanders mee kampen. Jagtenberg ontdekte dat ademhaling de sleutel is voor een goede nachtrust. Zo ontstond het idee voor de Somnox, waarvan inmiddels 8 duizend exemplaren zijn verkocht.

Wouter was er, samen met Job Engel en Stijn Antonisse, vanaf het prille begin bij. "We hebben gezamenlijk besloten om voor de slaapprobot te kiezen. Het kan mensen echt helpen. Dat heeft bij mij de doorslag gegeven om me hier volledig op te richten. De impact die we kunnen maken, zorgt er voor dat ik me nog steeds heel graag en met veel passie inzet voor Somnox."

Frank: Hoe zijn jullie bij je eerste investeerder gekomen?

Wouter: Wij willen mensen helpen. Daar hebben we een investeerder bij gezocht. Na meer dan een jaar van zoeken en vele gesprekken, hebben we die gevonden. Je ziet dat zo'n zoektocht zijn vruchten afwerpt. Vorig jaar hebben we best een lastige periode gehad. Juist omdat deze investeerder past bij onze kernwaarden, heeft ons dat enorm door die moeilijke periode geholpen. Je probeert er echt samen uit te komen.

Nick: Die lastige periode vorig jaar, bedoel je dan de coronacrisis?

Wouter: "Ja, we zagen dat de verkopen vanaf maart, april terugliepen. Terwijl we hadden ingezet op groei. Dat was heel lastig. Dat betekende keuzes maken over kantoor mensen, een andere strategie en je aandeelhouders en je stakeholders tevreden houden. Uiteindelijk trok het vanaf augustus gelukkig wel weer aan. In februari en maart van 2021 hebben we twee 



Wouter Kooyman van Guldener - Somnox
Frank Hagendoorn - Set
Nick de Fouw - Set



6 minuten



Scale-up

"We gaan voor 100 miljoen happy sleepers"

De slaaprobot van Somnox is bezig de wereld te veroveren. Wat begon als studentenproject is nu een scale-up. De vier oprichters zetten er zelfs hun studie een jaar voor stop. Met hulp vanuit het acceleratieprogramma YesDelft, maakte de start-up eerste stappen. De samenwerking met het bedrijf Auping zorgde voor een schaalbaar product. Bladen als de Linda en Quote schrijven over de zachte, boonvormige en ademende slaaprobot. De aandacht is enorm, vooral na de deelname aan Dragon's Den, dat de start-up een investering van 2 miljoen euro opleverde.

In gesprek met **Wouter Kooyman van Guldener**, CFO van Somnox en **Frank Hagendoorn** en **Nick de Fouw** van Set.





● Somnox, de zachte, boonvormige en ademende slaaprobot.



hele mooie tv-momenten gehad. Bij Omroep Max en Dragon's Den. Die momenten zorgden weer voor een stroomversnelling in onze groei. Het is gaaf om te zien dat in een jaar tijd de rollen helemaal zijn omgedraaid."

Een van de grootste uitdagingen voor Wouter was vervolgens de planning. "Als beginnend bedrijf weet je helemaal niet hoeveel je gaat verkopen en hoeveel je nodig hebt. Dat is nog steeds een uitdaging voor ons. Bijvoorbeeld na onze winst tijdens Dragon's Den, was er opeens zoveel aandacht dat we een paar honderd robots op een dag verkochten. Dat waren er eerder misschien maar een paar per dag. Die verkopen voorspellen is en blijft heel lastig."

Nick: Jullie zijn met een crowdfundingactie gestart. Hoe was dat?

Wouter: Net nadat we waren gestart, presenteerden we ons product op een beurs. Dat was nog tijdens onze studie. We dachten tijdens de zomervakantie een Kickstarter campagne (crowdfunding platform red.) te lanceren. Om vervolgens op 1 september een bepaald bedrag binnen te hebben. Dat bedrag zou dan, volgens ons, voldoende zijn om naast onze studie door te gaan met de ontwikkeling van de Somnox. Dat bleek te optimistisch. Uiteindelijk hebben we die campagne een jaar uitgesteld. Met succes. We verkochten zo'n vierhonderd robots in een maand tijd. Uiteindelijk konden we in maart 2019 het eerste product leveren."

Nick: Er zat dus anderhalf jaar tussen de campagne en de eerste levering. Wat waren in die anderhalf jaar de uitdagingen?

Wouter: "De ontwikkeling. We hadden na die campagne prototypes, maar die waren nog niet klaar voor de verkoop. In die tijd zijn we een partnership met Auping aangegaan. Dat bedrijf produceerde onze eerste robot. Wij hadden een prototype waarbij we grofweg gezegd van alles aan elkaar

hadden geknoopt. Die versie was niet rijp voor productie. We moesten onder meer nog de juiste batterijen vinden en de software moest nog geschreven worden. Ook moest de robot gecertificeerd worden. Allemaal ontwikkelstappen waarbij Auping ons heeft geholpen. We dachten dat het zes maanden zou duren, maar het werd anderhalf jaar."

Nick: Het lijkt me wel een pittige periode, maar ook wel weer heel interessant.

Wouter: "Heel interessant. We hebben heel veel van onze samenwerking met Auping geleerd. Bij Auping is productontwikkeling een heel strak georganiseerd proces. Alles moet eerst helemaal klaar zijn om naar de volgende stap te gaan. Voor ons was dat wel aanpassen, omdat wij per se op tijd wilden lanceren. Ook leerden we dat je alles tot in de puntjes klaar moet hebben om je product gecertificeerd te krijgen. En hoe zet je gebruikerstesten in en wat documenteer je? Allemaal heel bruikbaar voor ons volgende product dat we nu ontwikkelen."

Nick: Een opvolger?

Wouter: "Ja, we hebben alle gebruikersfeedback ter harte genomen. Daar is een lijst van wensen uitgekomen. Daarmee hebben we een kleinere en lichtere versie gemaakt. Beter hanteerbaar en met beter geluid. Je kunt hem bijna als speaker in je woonkamer gebruiken. Ook voel je de ademhaling beter. Daarnaast is de connectiviteit en gebruikersinteractie verbeterd."

De tweede versie ontwikkelde het bedrijf in eigen beheer.

Wouter: "Met partijen die wij direct aansturen. We zijn eigenlijk opnieuw gestart. Natuurlijk heeft Auping daarin ook weer een bijdrage geleverd, maar we hebben nu een eigen producent die wij direct aansturen. Ook kennen wij alle toeleveranciers. Met hen hebben we direct contact over de bestellingen en leveringen."

"We weten wat er is besteld en welke voorraden een toeleverancier heeft. Het aantal leveranciers proberen we zo klein mogelijk te houden, zodat we niet met tientallen leveranciers moeten werken. Voor ons is de prijs-kwaliteitverhouding belangrijk. Dat komt voort uit het ontwerp. Somnox 1 hebben we een-op-een vertaald van prototype naar een productiemodel. Bij Somnox 2 hebben we gekeken naar welke chip het beste bij een volgend product past. Zo hadden we eerst een aparte chip voor bluetooth en een aparte voor de processor. We hebben nu een chip waarbij dat allemaal is geïntegreerd. Dat is ook nog eens goedkoper dan twee losse chips."

Frank: Er zijn dan een hoop uitdagingen die je tegenkomt. Is dat ook wat je drijft om door te gaan?

Wouter: "Ik vind het heel gaaf om te kunnen optimaliseren. In het begin was het echt opzetten en problemen oplossen. Het afgelopen jaar hebben we kunnen stabiliseren. Eerder was het steeds: nieuwe mensen, groei, nieuwe markten, nieuwe klantkanalen, ga zo maar door. Vanaf vorig jaar hebben we focus aangebracht: directe verkoop aan consumenten, met zo min mogelijk tussenpartijen. We willen weten wie de klant is en die klant zelf benaderen. Ook kwam er intern meer focus: wie is waar verantwoordelijk voor, wie doet wat? Even pas op de plaats. We denken zelfs aan een ERP-systeem. Dat opzetten kost veel tijd, maar zodra we zo'n systeem hebben, biedt het ons nog meer mogelijkheden om strakker te rapporteren en te analyseren. Zo kunnen we weer verbeteren."

Nick: Wat houdt het werk leuk voor jou?

Wouter: "Die continue vraag naar optimalisatie. Naast het team en onze kernwaarden. Nieuwe mensen selecteren we ook op die waarden. Na een inhoudelijke sessie, zoomen we in op hoe iemand in ons team past. Voldoet iemand aan onze kernwaarden? Daardoor hebben we een heel hecht en verbonden team. Dat vind ik belangrijk."

Nick: Selecteren jullie nieuwe medewerkers ook op slaapproblemen?

Wouter: "Die vraag krijg ik wel vaker. Je moet natuurlijk affiniteit met slaap of slaapproblemen hebben. Zelf slaap ik goed. Wel heb ik altijd een Somnox naast m'n bed of de bank liggen. Voor als ik een drukke werkdag heb gehad of in de pauze tot rust wil komen."

Dan pak ik hem een kwartiertje of half uurtje en ga ik lekker achterover zitten. Even die ontspanning zoeken."

Nick: En je wilt natuurlijk uitgeruste mensen op je werk. Dat kan ook de reden zijn van het succes van Somnox.

Wouter: "Jazeker, een van de kernwaarden is bijvoorbeeld 'we are a pro sports team', daarmee bedoelen we dat we samen hard trainen en samen naar een gezamenlijk doel toewerken. Je moet voorkomen dat je geblesseerd raakt. Het is onze filosofie om op tijd pauze te pakken, rustmomenten in te bouwen, naar elkaar om te kijken, en samen naar de finish toe te werken."

Nieuwe mensen selecteren we op onze kernwaarden. Daardoor hebben we een heel hecht team.





ready
set,
go!

Een talent
ontwikkelt zich
niet alleen.

Samen ontwikkelen we de supply chain leiders van de toekomst.

Doe ook mee! Neem contact op met Evie Jetten, bel 06 42 48 77 66 of mail evie@setsupplychain.com.

www.setsupplychain.com

 **set** supply chain
professionals