

BART YBEMA

(SINDS 2016 CFO BIJ B2C EUROPE EN
VERANTWOORDELIJK VOOR FINANCE, HR EN IT)



OVER B2C EUROPE

B2C Europe is in 2000 opgericht in Nederland en is de eerste onafhankelijke logistieke dienstverlener voor cross-border pakketten aan consumenten in Europa. "Wij brengen pakketten voor eindconsumenten van overal ter wereld naar een bestemming in Europa. We doen alleen Business to Consumer – onze naam zegt het al – dus consumentenpakjes vanuit webshops, consolidators en andere carriers."

Aan het woord is Bart Ybema, CFO van B2C Europe. "B2C Europe heeft wereldwijd 170 medewerkers. Afgelopen jaar hebben we 105,5 miljoen euro aan omzet behaald en 34,5 miljoen pakjes voor ruim 350 klanten afgeleverd. We hebben hubs in Engeland, Frankrijk, Spanje en Nederland en een verkoopkantoor in China, en zijn geïntegreerd met meer dan honderd carriers. We bieden final mile distributie, waarbij lokale spelers de pakketten naar de consument brengen. Wij zorgen voor het juiste label en pre-alert informatie. Door die combinatie werken onze carriers graag met ons samen."

"97% van onze pakketten hebben een bestemming binnen Europa. Onze omzet moet minimaal groeien naar 200 miljoen euro, voordat we te groot worden voor Europa. Om binnen Europa uit te breiden, moeten we eerst een sterke basis in een land hebben. Er moeten niet alleen voldoende pakketten naartoe, maar vooral vanuit dat land als oorsprong naar Europa."

"Onze klanten leveren per dag tussen 200 en 10.000 pakketten. Begin 2017 hadden we drie keer zoveel klanten als nu. De afgelopen jaren hebben we gefocust op grotere klanten en de echte kleine klanten laten gaan. We hebben nu steeds meer klanten die meer dan 1 miljoen euro omzet per jaar leveren."

'DAT IS ECHT HEEL VEEL DATA!'

"We bepalen met een speciaal algoritme het meest logische eindlabel voor de pakketten, dus welke carrier het pakje naar de consument brengt. Bij ons hoofdproduct Final Mile Label print de klant via onze connectie zelf direct het eindlabel voor het bestemmingsland. Nadat we de pakketten scannen, kunnen we ze volgen tot aan de eindbestemming. We registreren 5 tot 20 tracking events voor zo'n 22 miljoen pakketjes per jaar. Dat is echt heel veel data!"

'ONLINE SHOPPING IS EEN BLIJVENDE TREND.'

"E-commerce groeit al 20 jaar. De gemiddelde groei is 10 tot 12%, maar afgelopen jaar door corona meer dan 50%! Zeker de middenklasse van Europa heeft het online shoppen echt ontdekt. Deze trend in de markt is blijvend en we zien dat alle post- en pakketdiensten opschalen naar het nieuwe normaal. Zakelijk gezien was corona enorm voor ons!"

OVER BART YBEMA

Bart (51) woont met zijn vrouw en drie kinderen in Rotterdam. De sportieve CFO houdt van



zeilen en skiën, en probeert per jaar 900 tot 1.000 km hard te lopen en 5.000 tot 6.000 km te wielrennen. Hij werkt naar eigen zeggen best veel. "Ik vind werken heel erg leuk, maar als ik thuis moet zijn, dan ben ik er."

Na zijn studie Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit heeft Bart vijf jaar bij Exact gewerkt, het laatste jaar in Engeland. Na twee andere klussen in Engeland ging hij in Nederland aan de slag bij DHL Supply Chain. "Ik was bezig met de integratie van bedrijven en hou van de dynamiek die daarbij hoort. Ik heb daar geleerd hoe je vanuit een finance functie toegevoegde waarde levert voor de business."

"In oktober 2016 ben ik gestart als CFO bij B2C Europe. Het bedrijf had in 2015 bedrijven gekocht in Duitsland, Italië, Zwitserland en China. Maar we bleken niet voldoende in control om die vestigingen rendabel te krijgen."

ONAFHANKELIJK EN FLEXIBEL

"B2C Europe is onafhankelijk van de carriers. Wij hebben lokale contracten, in elk land met minimaal drie of vier partijen, die we allemaal gebruiken. Als klanten juist wel of niet een bepaalde leverancier willen, dan houden we daar rekening mee. Met onze prime carriers hebben we wekelijks contact. Die intimiteit aan de carrierkant is net zo belangrijk als aan de klantkant. Informatie over mogelijke vertragingen van carriers geven we door aan onze klanten en andersom."

'WE ZOEKEN ALTIJD NAAR EEN OPLOSSING.'

"Een van onze belangrijkste USP's is dat we de klant altijd kunnen bedienen. We zoeken constant naar een oplossing, een alternatief of een innovatie. Door onze onafhankelijkheid en flexibiliteit kunnen we gebruikmaken van verschillende oplossingen en, bijvoorbeeld bij een staking, kiezen voor andere carriers. Die flexibiliteit biedt ons kansen bij Brexit. En bij de toename van pakketten door corona konden we eenvoudig opschalen."



CFO GROEP Nederland

In China waren we succesvol met de opstart, maar de andere vestigingen hebben we in 2018 weer gesloten. Dat was een financieel zware tijd, maar voor mij ook een mooie uitdaging.”

“Vanaf mijn start ben ik Finance binnen B2C Europe gaan professionaliseren. Dat ging eerst nog wat moeizaam, maar begin 2018 kregen we een nieuw bestuur en verliep het veel sneller. Samen met een herstructureringsman hebben we B2C Europe weer op de rit gekregen en nu bestuur ik samen met CEO José Vega het bedrijf, ondersteund door een commercieel en operationeel directeur. Als CFO heb ik hier een brede verantwoordelijkheid met Finance, HR en IT onder me.”

WAT MAAKT U EEN GOEDE CFO?

“In mijn ogen is een goede CFO een business-gedreven CFO, die niet alleen als accountant de boeken afsluit, maar advies geeft en de business met informatie faciliteert om te kunnen sturen. Iemand die verbonden is met de organisatie en in de lead is van alles wat blauw is, dus gestructureerde, tijdige en gedisciplineerde relevante informatievoorziening. En iemand die een goed voorbeeld geeft.”

‘EEN CFO IS SPECIALIST, MANAGER EN LEIDER.’

“Ik ben zelf heel blauw, heel feitelijk, maar kan ook situationeel zijn. De C van CFO is voor mij belangrijk. Als CFO ben je specialist, manager en leider. Ik ben vooral een leider. Voor mij is het democratie tot aan de besluitvorming. Ik zie in de C verder de uitdaging om collega’s te coachen om succesvol te worden. Dat vind ik leuk.”

“Ik ben heel geduldig met mensen. Toen ik hier binnenkwam, was ik verbaasd dat ze niet zagen dat het financieel niet goed ging. Maar er bleek geen goede sturingsinformatie te zijn.



Dat kan ik ze verwijten, maar ik kan beter vertellen wat er verkeerd gaat en wel de juiste sturingsinformatie bieden. Maar als iemand het negeert, dan kan ik ook vervelend worden.”

“Finance kun je alleen doen als je weet hoe de boekhouding werkt. Je moet weten welk type producten je hebt en hoe dingen in elkaar zitten. Mijn leerpunt is om niet te veel zelf te doen. Dan ben ik te nieuwsgierig naar hoe iets in elkaar zit. Wat is het juiste moment om iets te delegeren?”

WAT STAAT OP DIT MOMENT OP DE FINANCIËLE AGENDA? EN WAT IS UW ROL DAARIN?

“Onze focus lag de laatste jaren vooral op professionalisering: hoe komen we in control en worden we weer financieel gezond? Gelukkig is finance niet meer de bottleneck van het bedrijf. Ik heb het bedrijf mede getransformeerd van een sales-gedreven naar een finance-gedreven organisatie. Ik heb nog een wensenlijst, maar de must-haves zijn eraf.”

‘WE ZIJN DATA RICH ÉN INFORMATION RICH.’

“Aan de business control kant kunnen we nog wel wat verbeteren. Ik heb een schitterende ‘weekly’, maar die gaat tot brutomargeniveau. We kunnen meer kosten alloceren aan de pakketten en de allocatie van de kosten per bestemming verder verbijzonderen. Dat is nu een maandelijks handmatige exercitie.” Bart valt even stil. “We hebben heel veel data, maar ik worstel met hoever je moet gaan. Er is voldoende sturingsinformatie. We waren data rich en information poor, maar inmiddels data rich én information rich!”

“We zijn asset-light, dus qua investeringen valt het mee. We hebben wel altijd mensen nodig. Het automatiseren van de handling en sortering met zoveel verschillende carriers is heel complex.”

HOE DENKT U OVER DE FINANCIËLE MARKT?

Bart kijkt moeilijk. “De laatste jaren vind ik het monetaire beleid helemaal niets. De rente is veel te laag. Dat is prima in crisistijd, maar die rente moet langzamerhand weer omhoog. Deze situatie leidt tot het tegengestelde effect van nivellering en pensioenen worden minder

waard. Bovendien is het uitstel van executie. Privépersonen, bedrijven en overheden met veel schulden komen straks in de problemen. En uitstellen maakt dat probleem alleen maar groter.”

WAAR BENT U TROTS OP?

“Ik ben het meest trots op de turnaround die we met elkaar hebben gerealiseerd. In 2018 was ons bedrijf verlieslatend en nu zijn we onwijs gezond! Dat is een van de mooiste dingen die ik heb gedaan.”

De vraag van de vorige interview kandidaat, Pieter Brokx, CFO bij Euro Caps:

“WAT VIND JE HET LEUKST AAN JE WERK?”

“Dat ik elke dag iets leer. Je hebt altijd een leercurve, die eerst stijgt en dan afvlakt. Dat is het moment om iets nieuws te zoeken. Mijn leercurve hier vlakt nog lang niet af en dat maakt mijn huidige werk ontzettend leuk. Hiervoor was ik CFO bij een grote corporate. Nu bestuur ik samen met de CEO het bedrijf en nemen we met zijn tweeën alle beslissingen. Wat ik hier de laatste 4,5 jaar heb geleerd, is echt enorm vergeleken met de jaren ervoor.”

WELKE VRAAG ZOU U WILLEN STELLEN AAN EEN VOLGENDE CFO VOOR DEZE INTERVIEWREEKS?

“Wat is de veranderende rol van de CFO in de laatste vijf jaar en hoe zie je dat terug?”

