

Complexere supply chain vereist nieuwe competenties

High potentials zijn procesmatige denkers

Sluit het beroeps- en wetenschappelijk onderwijs wel voldoende aan op de veranderende beroepspraktijk van logistiek en supply chain management? Huub Vermeulen, director Operations & Procurement van Bol.com, en Saskia Floore, operationeel manager van Tempo-Team Smart Match, vertellen over hun ervaringen.

Door Ingrid Essenburg

In acht jaar tijd is Bol.com uitgegroeid tot een e-commercebedrijf waar 190 mensen werken. Voor de afdeling Operations & Procurement onder leiding van Huub Vermeulen zijn het afgelopen jaar zes werknemers met een logistieke achtergrond aangenomen, waaronder vier schoolverlaters. In totaal werken nu zo'n veertig mensen op Operations & Procurement, een afdeling die zich bezighoudt met vier disciplines: inkoop, regie van logistieke processen (het fysieke logistieke proces is uitbesteed), financial operations (acht miljoen betalingen per jaar) en management van een productdatabase met 1,8 miljoen leverbare producten.

IT-kennis

Volgens Huub Vermeulen is de discrepantie tussen hbo- of universitaire oplei-

dingen en de beroepspraktijk van logistiek en supply chain management niet zo groot. 'Net afgestudeerden voorzien ons niet direct van nieuwe inzichten, maar beschikken over de basisvaardigheden en kennis om bij ons van meet af aan te kunnen functioneren. Opleidingen zorgen voor het juiste niveau, zoals analytisch denkvermogen, maar ze zijn niet geënt op de e-commerce praktijk. Ik vraag me ook af of er überhaupt opleidingen op het gebied van logistiek en supply chain management te maken zijn die naadloos aansluiten bij ons, en of dit wel nodig of wenselijk is', aldus Vermeulen. Wel ziet hij een aantal aandachtspunten voor opleidingen in logistiek en supply chain management. Vermeulen: 'Wij bedrijven logistiek door automatisering. Aan automatisering mag meer aandacht worden

besteed. Opleidingen moeten hier dieper op ingaan. Studenten moeten weten hoe een IT-ontwikkelproject werkt en hoe ze wensen kenbaar kunnen maken aan een IT-afdeling. Ze moeten specificaties kunnen schrijven voor IT-systemen. Daarnaast moeten ze leren samenwerken in multidisciplinaire teams. Leren communiceren.'

Floore ervaart dat in de praktijk van logistiek en supply chain management de rol van het middenkader steeds belangrijker wordt en dat kennis van ICT één van de vereisten is voor dit middenkader. 'Daarnaast moet het middenkader kunnen werken met KPI's en zowel kosten- als omzetgestuurd kunnen plannen. Vroeger werd de beste jongen van de klas, zoals een heftruckchauffeur, de baas. Dat is nu niet meer zo, omdat de supply chain complex is geworden door geautomatiseerde informatiesystemen en opkomende markten in het Verre Oosten. Dit vraagt om ontwikkeling in competenties, want de logistiek van vandaag is niet die van morgen', aldus Floore. Zij richtte in 2005 Tempo-Team Smart Match op, een werving- en selectiebureau dat mbo-, hbo- en wo-kandidaten met een aantal jaren werkervaring binnen de logistiek plaatst.

TOP-5 COMPETENTIES

Geformuleerd door operationele beslissers

1. procesmatig denken
2. weerbaarheid
3. proces verbeteren
4. resultaatgerichtheid
5. zelfstandigheid

Geformuleerd door kandidaten

1. zelfstandigheid
2. proces verbeteren
3. leiding geven
4. overtuigingskracht
5. flexibiliteit



Vorig jaar organiseerde het bureau een bijeenkomst met zestig operationele beslissers in de logistiek, waaronder sitemanagers en logistiek directeuren. Op deze bijeenkomst waren ook representanten uit het onderwijs vertegenwoordigd, waaronder lector Logistiek Dick van Damme van de Hogeschool van Amsterdam. Centrale vraag van deze bijeenkomst was: voldoet het onderwijs aan jullie vraag? Floore: 'Wat bleek? Een discrepantie in competenties die bedrijven afnemen en vragen. We hebben onze zestig opdrachtgevers gevraagd naar hun top vijf van ideale competenties en de uitkomsten hiervan vergeleken met de resultaten van een competentietest die we hebben uitgevoerd bij 1.300 kandidaten logistiek mbo en hbo die in 2007 solliciteerden naar een andere functie.' Operationele beslissers bleken de volgende top vijf te hanteren: procesmatig denken (1), weerbaarheid (2), proces verbeteren (3), resultaatgerichtheid (4), zelfstandigheid (5). Bij de kandidaten scoorden competenties als drukbestendigheid en procesmatig denken in de onderste regio's. Hun top vijf kwam uit op: zelfstandigheid (1), proces verbeteren (2), leiding geven (3), overtuigingskracht (4) en flexibiliteit (5).

Ideale kandidaten voor logistieke functies zijn voor Bol.com bedrijfskundig talenten, afgestudeerden in bijvoorbeeld (technische) bedrijfskunde met als specialisatie logistiek, die procesmatig en bedrijfskundig kunnen denken, beschikken over een analytisch denkvermogen, communicatief vaardig zijn, maar bovenal een hands on-mentaliteit hebben. Vermeulen licht toe: 'Ze moeten een hoge *sense of urgency* hebben, ervoor zorgen dat het elke dag goed gaat.' Hij geeft een voorbeeld: 'Op onze website doen we de belofte "Voor 21.00 uur besteld, morgen in huis". Als de orders niet voor 9.15 uur gereed voor verwerking aan het magazijn zijn aangeboden, is het foute boel. Dan moet je onmiddellijk kunnen acteren, hemel en aarde bewegen, verantwoordelijkheid nemen en actie ondernemen. De meeste schoolverlaters hebben deze *sense of urgency* al in zich. Zij krijgen de kans om zich bij ons de e-commerce praktijk eigen te maken en zich verder te ontwikkelen tot project engineers. Na ongeveer een jaar hebben ze het bewaken van het proces onder de knie en krijgen ze ruimte voor het doorvoeren van procesoptimalisaties. In de fase daarna kunnen ze in multidisciplinaire teams in complexe projecten hun rol spelen. Nieuwe ontwikke-

lingen zijn er aan de lopende band.' High potentials zijn volgens Floore personen die goed weten waarom ze in de logistiek bezig zijn. Die snappen wat logistiek is en de processen doorzien. Wie dit inzicht niet heeft, hoe hoog opgeleid ook, is geen high potential.

Meer specialisten

Voor het invullen van vacatures op het gebied van logistiek en supply chain management maakt Bol.com geen groot onderscheid tussen hbo'ers en wo'ers. Wel is de verwachting dat academici zich sneller zullen ontwikkelen. Floore denkt dat het pragmatische van hbo'ers beter past in de logistiek. Volgens haar is er de meeste vraag naar logistiekelingen van de Hogeschool Rotterdam, de Hogeschool van Amsterdam en de Vervoersacademie in Venlo. Zij krijgen snel een baan. 'Wat ik wel merk is dat de afgelopen vier maanden een aantal bedrijven terugkeert naar een mbo-profiel voor het middenkader. Dit komt omdat een hbo'er snel wil doorgroeien en werkgevers iemand willen hebben die langer blijft zitten. Als je toch met een hbo'er in zee wilt gaan, zorg dat je hem bindt en boeit. Sfeer, een helder management development-traject en motivatie op de werkvloer zijn in deze allesbepalend', aldus Floore. Zij meent dat opleidingen hun studenten de kans moeten bieden ze te laten meelopen in bijvoorbeeld een dc om de supply chain en logistieke processen te kunnen doorgronden, zodat ze later weloverwogen kunnen kiezen voor een baan, wat de kans vergroot dat werkgevers ze behouden. Bij Bol.com krijgen net afgestudeerden geen coach of mentor toegewezen, maar zijn er wekelijks gesprekken van een uur met de direct leidinggevende. Er is dus sprake van een coachende managementstijl. Daarnaast krijgt iedereen een externe persoonlijke effectiviteitstraining. 'Maar', zegt Vermeulen, 'de beste training is *on the job*.' Voor de toekomst verwacht hij dat vanwege de snelle groei van Bol.com steeds meer specialisten naast generalisten nodig zullen zijn. Dat diepgaandere vakinhoudelijke logistieke kennis zal worden vereist. <