

Niet alleen studieboeken maar vooral praktijkcases verbreden je horizon

De waarde van internationale opleidingen

Zonder internationale kennis geen innovatie en zonder innovatie geen vooruitgang. Zeker in de snel globaliserende supply chain is een internationale opleiding bijna een must. Maar wat is de waarde van zo'n opleiding en wat voegt het uiteindelijk toe aan de verbetering van bedrijfsprocessen? Drie alumni van Cranfield, INSEAD en IMD geven het antwoord.

Door Jaap van Sandijk

Internationale supply chain-opleidingen hebben ten minste één ding met elkaar gemeen: ze zijn allemaal praktijkgericht en zetten bestaande cases in. Discussie, interactiviteit en informatie-uitwisseling zijn dé kenmerkende onderdelen van een dergelijke opleiding. 'Of ik een internationale opleiding aan iedereen in de supply chain zou aanbevelen? Nee, maar wel aan diegenen die al een aantal jaren werkervaring hebben in een operationele en leidinggevende context', zegt Pascal Eijkelenbergh, alumnus van de Britse Cranfield University of Management, waar hij vorig jaar het Logistics Management Programme volgde – een zeer intensief programma van een week dat hem inhoudelijk veel verdieping opleverde, zowel theoretisch als praktisch. Eijkelenbergh werkte ten tijde van de opleiding als supply chain consultant bij TNO Logistiek. Bij zijn keuzebepaling voor een internationale supply chain-opleiding liet hij zich adviseren door collega's. 'Een aantal van hen had al een internationale opleiding gedaan bij Cranfield en daar

KOSTEN INTERNATIONALE OPLEIDING

Wat zijn de kosten van een intensieve, internationale opleiding op het gebied van supply chain? Een rondgang langs de drie in dit artikel genoemde internationale instituten levert de volgende prijzen op (bij allen gaat het om een opleiding met de lengte van een week, bedragen omgerekend naar euro's):

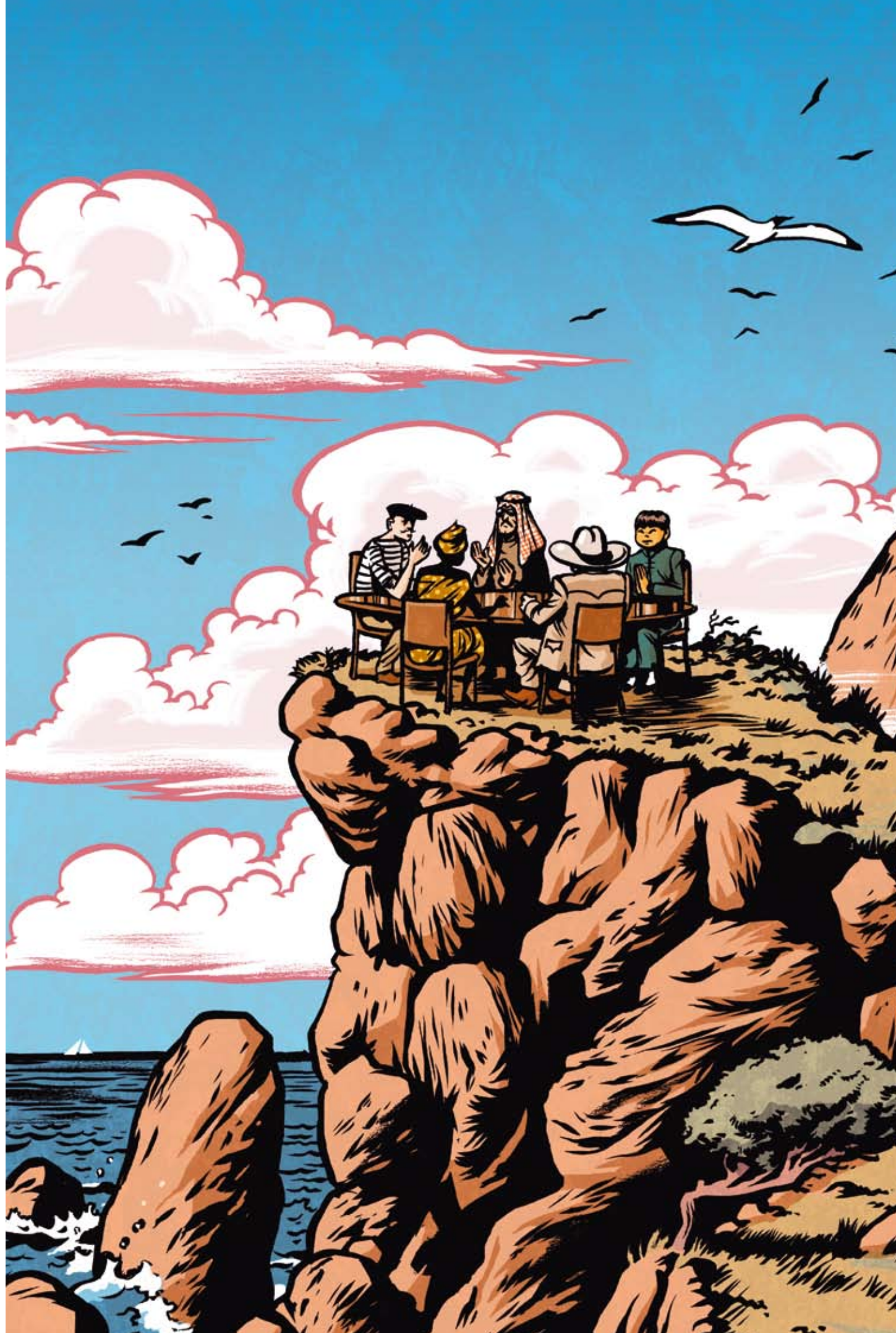
- Cranfield University, Supply Chain Management Programme	4.650 euro
- IMD, MESC Managing the Extended Supply Chain	6.910 euro
- INSEAD, Supply Chain Management	8.200 euro

waren ze erg enthousiast over', vertelt Eijkelenbergh. 'Vandaar dat ik diezelfde keus heb gemaakt.'

De opleiding beschouwt hij niet alleen als een verdere persoonlijke ontwikkeling, maar ook als een toetsing aan de praktijk. 'Het sparren met studiegenoten, ook stuk voor stuk praktijkmensen, en het onderling bespreken van theorieën en concepten, vond ik het allerleukste. Ik kan theorieën nu goed plaatsen en ook vanuit de praktijk terugkoppelen.'

Inmiddels is de alumnus aan de slag gegaan als projectmanager bij logistiek dienstverlener DSV, waar hij dichter op de dagelijkse operatie zit dan in zijn vorige functie. 'Ik herken zoveel dingen terug nu ik aan de operationele kant actief ben. De studie bij Cranfield heeft het enthousiasme in mij aange-





► Een opleiding houdt niet op bij de terugkeer van de alumnus in het bedrijf, maar moet het begin vormen van permanente educatie

wakkerd om echt met mijn voeten in de klei te gaan en niet alleen adviezen te geven – wat ik als consultant deed – maar die ook in de praktijk te realiseren.’

Eijkelenbergh en zijn medestudenten moesten eigen praktijkcases inbrengen. Cases die in interactieve sessies volgens de alumnus hun educatieve waarde bewijzen. Maar beklijft die waarde wel? En hebben die cases voldoende diepgang? ‘Terugkijkend hebben we in die intensieve week zo’n tien tot twintig casestudies gedaan. De cases vond ik herkenbaar, maar boden niet direct diepgang. Voor een goede diepgang moet je het bedrijf dat in de case centraal staat, goed kennen. Maar door aspecten van bepaalde cases toe te passen op je eigen organisatie en door ook contacten op te bouwen met het bedrijf dat in de case centraal staat, krijgt het uiteindelijk wel diepgang.’ Cases dwingen ook tot een scherpe blik op de eigen situatie en voorkomen daarmee bedrijfsblindheid: ‘Je vraagt je voortdurend af: hoe is dat bij ons eigenlijk geregeld? Cases leveren bouwblokken aan waarmee je zelf aan de slag kunt.’

Terugkijkend hoopt Eijkelenbergh dat de opleiding hem ook meer carrièrekansen biedt. ‘Of ik daardoor een betere functie zal krijgen? Tja, dat is natuurlijk koffiedik kijken. Maar het verhoogt absoluut de kansen daarop. Toen ik bij DSV solliciteerde, merkte ik ook dat de opleiding bij Cranfield een rol speelde bij de overwegingen om mij aan te nemen.’

Zinding

Bidur Dhaul, director Supplier Collaboration bij Philips Consumer Lifestyle. Dhaul volgde in 2005 een opleiding bij business school INSEAD. Hij behaalde een MBA met een focus op strategie, supply chain en finance. Voorafgaand aan de opleiding verwachtte hij een sterk netwerk op te bouwen en praktische, functionele vaardigheden te leren. Verwachtingen die dubbel

en dwars zijn uitgekomen, blikt hij terug.

Ook Dhaul kreeg veel te maken met praktijkcases en heeft daar toch wel kritiek op. ‘Werken met cases heeft zowel goede als slechte kanten’, analyseert de alumnus. ‘Een case bevat een probleemstelling en een antwoord: de al dan niet juiste oplossing die het bedrijf in de eigen praktijk heeft gevonden. Als je zelf met een andere oplossing komt, kun je jouw oplossing dus niet aan de praktijk toetsen, want er is inmiddels al een andere werkelijkheid. Dat vind ik een nadeel.’ En dat is niet de enige keerzijde. ‘De kracht van cases is ook dat hun oplossingen worden gevoed vanuit de kennis van het verleden. Maar de wereld verandert zó snel, dat de waarde van sommige cases daarmee daalt. Een case die zich bijvoorbeeld twintig jaar geleden voordeed, daar kun je heel weinig mee.’ Toch wil Dhaul met zijn kritiek de praktijkcases niet naar de prullenbak verwijzen. ‘Want je leert er wel degelijk veel van.’

Dhault zegt dankzij de opleiding vooral zijn soft skills te hebben ontwikkeld. ‘Het heeft me een completer manager gemaakt.’ Ook de kennis van andere disciplines, zoals van finance, heeft hem een bredere blik binnen zijn werk verschaft. Over de waarde van de internationale opleiding is Dhaul, die is geboren in India, kort maar krachtig: ‘Het is één van de beste investeringen van mijn leven geweest. Deze MBA heeft mij veel krediet en veel flexibiliteit gegeven en maakte het voor mij voor mogelijk om de *mother of all changes* te maken: ik verruilde van plek, functie, industrie en locatie. Ik werkte eerst voor een alliances/operations-afdeling van een scheepvaartmaatschappij in Hongkong en ben nu al zo’n drie jaar bij Philips in Nederland. De opleiding bij INSEAD, die ik volgde op de beide locaties, zowel in Singapore als Fontainebleau in Frankrijk, heeft mij heel veel kansen en mogelijkheden geboden en deze belangrijke carrièrestap mogelijk gemaakt.’ Het internationale aspect



V.l.n.r.: de campussen van IMD, Cranfield en INSEAD.

van de opleiding – waarvoor strenge toelatingseisen gelden – is van grote waarde, benadrukt Dhaul. ‘Als je op de campus loopt, voel je al een zindering. Je ziet zoveel verschillende mensen, hoort zoveel verschillende talen en krijgt te maken met zoveel verschillende culturen en visies op business. Toen ik studeerde, had INSEAD studenten van 64 nationaliteiten. 75 procent van de studenten verhuisde na de opleiding naar het buitenland in verband met werk. Dat zegt het nodige over het belang van de opleiding en ook over de meerwaarde van het internationale aspect.’ Want, voegt Dhaul daaraan toe, juist het internationale karakter maakt de supply chain-opleiding waardevol. ‘Globalisering verandert het bedrijfsleven. We leven niet langer in onze eigen, kleine, nationale wereld. Er is sprake van global manufacturing en daarom is het heel belangrijk om ervaring op te doen op het gebied van verschillende culturen, industrieën en landen. Ook dat was voor mij een belangrijk argument om voor een internationale opleiding te kiezen.’

Knowledge brokering

Ook IMD Business School, gevestigd in Zwitserland, koppelt praktijk en theorie aan elkaar. ‘Real world. Real learning’, is IMD’s motto. De waarde van de supply chain-opleidingen van IMD schuilt in de praktijkgerichte cases en in het onderling delen van kennis, zegt Corey Billington, professor of Operations Management and Procurement bij IMD. De voormalig topman van HP, verantwoordelijk voor de opzet van de supply chain-opleidingen bij IMD, is heilig overtuigd van de waarde van *knowledge brokering*: de kunst van het faciliteren van informatie aan de juiste mensen (met een probleemoplossende visie) en deze mensen met elkaar in verbinding brengen. Knowledge brokering vindt ook plaats binnen de muren van IMD. Het uitwisselen van kennis, zowel tussen de topstuden-



Bidur Dhaul, alumnus INSEAD en director Supplier Collaboration bij Philips Consumer Lifestyle: ‘De wereld verandert zo snel, dat de waarde van sommige cases daarmee daalt.’



Bas Otten, alumnus van IMD en logistiek manager bij Van Leeuwen Buizen: ‘Ik hoor van vrienden die op LinkedIn de opleiding vermelden dat ze worden plat gebeld.’



Pascal Eijkelenbergh, alumnus Cranfield en projectmanager bij DSV: ‘Toen ik bij DSV solliciteerde, merkte ik dat de opleiding een rol speelde bij de overwegingen om mij aan te nemen.’

ten (er vindt een strenge selectie aan de poort plaats), de docenten/professoren als de deelnemende bedrijven, die hun cases inbrengen. ‘Er is een groot verschil tussen antwoorden creëren en antwoorden vinden. Antwoorden creëren verloopt traag, is duur en vreet tijd. Maar antwoorden vinden gaat snel – en dat is precies de basis van knowledge brokering. Natuurlijk vind je de oplossing van een probleem nooit ergens kant-en-klaar. Je vindt ze in stukjes en beetjes, bij verschillende bedrijven. Onderlinge discussies en het delen van ervaringen helpen bij het vinden van oplossingen. Het hebben van een uitgebreid netwerk is daarom ook belangrijk, want door gezamenlijke dis-



- 'Ik communiceer veel breder en roep bij een probleem alle betrokkenen rond de tafel'



De internationale en casegerichtheid van de opleidingen is volgens de meeste alumni van grote toegevoegde waarde.

cussie en uitwisseling van ervaringen kom je tot de oplossing.' Om knowledge brokering optimaal in te kunnen zetten, kan IMD niet zonder bruikbare, actuele cases. Maar doordat het instituut een naam op dit gebied heeft opgebouwd, hoeft het de bedrijven daarvoor niet eens op te zoeken. 'Bedrijven nemen zelf het initiatief en benaderen ons, omdat ze horen dat ons business innovation-programma twintig keer zo efficiënt en tien keer sneller is dan andere methoden.' Natuurlijk, zegt Billington, je kunt als bedrijf ook consultants binnenhalen om een probleem op te lossen. 'Maar een consultant kent je bedrijf nooit zo goed als jij zelf. Daarom is knowledge brokering het fundament van innovatie en daarom is deelname aan onze opleidingen een goede investering.' En daarmee komt hij tot de kern van zijn betoog: dat onderwijs vooral een investe-

ring is. Een investering met een hoge return on investment – als bedrijven ook bereid zijn om intern verder te werken aan onderwijs. Een opleiding als MESC (Managing the Extended Supply Chain) houdt niet op bij de terugkeer van de alumnus in het bedrijf, maar moet het begin vormen van permanente educatie. 'Neem een onderwerp als de rol van de supply chain in innovatie. Het zou goed zijn als bedrijven multidisciplinaire teams zouden samenstellen, die zich hierop zouden richten. Zet de discussie voort op bedrijfsniveau! Bedrijven onderschatten vaak de rol die ze zelf kunnen spelen op het gebied van onderwijs.'

MESC is één van de twintig General Managementprogramma's van IMD en ziet het aantal deelnemers (IMD spreekt formeel van *participants* en niet van *students*) gestaag stijgen. 'De indu-

INTERNATIONAAL IN NEDERLAND

TiasNimbas Business School

Moet je voor een internationale supply chain-opleiding naar het buitenland, of kun je daarvoor ook in Nederland terecht? TiasNimbas kent sinds twee jaar de Master of Operational Excellence en sinds dit jaar de verkorte versie van deze opleiding, The Excellence in Supply Chain Management Programme (parttime opleidingen van respectievelijk één en een half jaar). Twee opleidingen met een internationaal karakter, ondermeer omdat ze worden ondersteund door The European Supply Chain Forum van de TU Eindhoven. 'Bij dit forum zijn internationale bedrijven aangesloten die daarvoor seminars, sessies en de mogelijkheid om een verkorte opleiding te volgen terug krijgen', zegt Gerard Rademakers, programmamanager aan de TiasNimbas Business School. Een vergelijking met internationale supply chain-opleidingen van IMD, INSEAD en Cranfield kan hij niet echt maken. 'Onze opleiding is uniek in zijn soort, omdat wij ons richten op het

hoogste uitvoerend managementniveau van de supply chain: het midden en hoger middenmanagement die vanuit hun eigen operationele niveau te maken hebben met strategie. De basisfilosofie van de opleidingen rust op twee speerpunten: de recente onderzoeksresultaten die worden aangeleverd vanuit de universiteit en The European Supply Chain Forum, en op project based learning. Dat laatste houdt in dat deelnemers onderzoeksresultaten direct toepassen op een eigen casus.' Cases van andere bedrijven worden slechts beperkt ingezet, zegt Rademakers. 'Alleen als het een toegevoegde waarde biedt, of als je er echt iets mee duidelijk kunt maken.' Project based learning heeft als voordeel, vervolgt Rademakers, dat bedrijven een snelle return on investment op de opleiding hebben. En dat is niet bepaald onbelangrijk: 'In meer dan negentig procent van de gevallen betaalt de werkgever voor de opleiding. En die doet dat niet voor niets.'

strie is sowieso aan een inhaalslag bezig qua managersvaardigheden', constateert Josephine Schoolkate, corporate development director bij IMD. 'Ook op het gebied van de supply chain. Door de internationalisering wordt de supply chain-functie hoger gewaardeerd en dat merken we. Steeds meer supply chain managers weten hun weg naar ons te vinden.' Maar niet iedereen die aan de poort klopt, wordt binnengelaten. Schoolkate: 'Onze leergedachte is dat je even veel leert van de mensen op de campus als van de professoren. We gebruiken daarom strikte criteria, want het is belangrijk dat de studenten goede gesprekspartners voor elkaar zijn.'

De opleiding Managing the Extended Supply Chain richt zich op de uitdagingen van senior supply chain executives die verantwoordelijk zijn voor klantenservice van een hoge kwaliteit, zegt Schoolkate. Gevraagd naar de criteria, noemt ze een aantal functietitels die in aanmerking komen: director of logistics, director of supply chain finance, director of business planning and support, logistics manager, head of supply chain en supply chain manager.

'We kijken naar de functie, naar de mate waarin deelnemers het Engels machtig zijn en naar de positie die ze in het bedrijf innemen. Bij de aanmelding moet dan ook een schematisch organisatieoverzicht van de functies in het bedrijf worden meegezonden. We willen er echt van overtuigd zijn dat deelnemers een belangrijke verantwoordelijkheid in het bedrijf hebben.'

De opleiding MESC wordt twee keer per jaar door IMD georganiseerd. Elke keer nemen daar dertig tot veertig mensen aan deel.

Operational excellence

Bas Otten, logistiek manager van de internationale handelsmaatschappij Van Leeuwen Buizen, volgde de opleiding MESC van IMD. Hij twijfelde tussen IMD en INSEAD, maar koos voor IMD, omdat hij daar eerder terecht kon. 'Mijn zwager studeerde aan beide instituten en zei dat ze kwalitatief even goed zijn. Het zijn, zo zei hij, de twee beste van de wereld en daartussen hoeft je niet te twijfelen.' Otten is lovend over de cases. 'Ze gaan over echte uitdagingen bij echte bedrijven – bedrijven waarover je vaak in de krant leest. Dat maakt de opleiding niet alleen realistisch en leerzaam, maar ook leuk.' De kritische opmerkingen van Bidur Dhaul over het fenomeen casebehandeling herkent hij niet zo: 'Elke ochtend in deze intensieve week werd ons een case gepresenteerd, waarna we in groepjes de case behandelden. In het middagedeelte presenteerden de groepjes hun oplossingen en volgde ook de échte oplossing, waaraan je je eigen oplossing kon toetsen. Aan de hand daarvan kreeg je heldere inzichten.' Over de diepgang van de cases zegt Otten: 'Die is er zeker. Bij elke case zag je dat ieder groepje weer met een andere oplossing kwam. Als een case geen diepgang zou hebben, was iedere groep wel met dezelfde oplossing gekomen.'

Otten wilde tijdens de opleiding meer leren over operational excellence en daarin is hij geslaagd. 'Ik heb een betere kijk

ACTION LEARNING

Case over versnellen pitstopproces

Niet praten over innovatie, maar het gewoon in de praktijk dóen.

De Nascar-case is wat Corey Billington betreft een goed voorbeeld van het door hem vurig gepropageerde 'action learning'. De professor of Operations Management and Procurement bij IMD: 'Centraal in de case stond de vraag van een autoraceteam hoe het pitstopproces kan worden versneld. Het team verwachtte van ons een antwoord over nieuwe technologische innovaties, maar in plaats daarvan zeiden we: waarom kijk je niet naar het proces? We hebben de verschillende groepen die bij het pitstopproces zijn betrokken, oplossingen laten bedenken over een verbetering van het proces. Uiteindelijk leverde dat vijf concrete plannen op.'

De case laat volgens Billington duidelijk zien wat de essentie van supply chain is en hij legt hem dan ook graag voor aan supply chain managers. 'Je hebt hier te maken met een netwerk van mensen uit verschillende disciplines; een gecoördineerde activiteit tussen diverse deelnemers waarbij het hele proces zo snel gaat als de langzaamste deelnemer. Zo is het ook bij supply chain.'



gekregen op de keten en hoe je daaraan waarde kunt toevoegen. Waar ik bij problemen het tot voor kort zocht in de incidentele oplossingen, kijk ik nu naar structurele oplossingen. Ik vraag me nu af: waarom gebeurt dit eigenlijk? Met als resultaat dat ik niet bezig ben met symptoombestrijding maar problemen bij de bron aanpak. Ik communiceer veel breder en roep bij een probleem alle betrokkenen rond de tafel. Dat leidt echt tot merkbare kwaliteitverbetering aan klantzijde. Op deze manier hebben we bij een belangrijke klant onlangs bijvoorbeeld de documentatie bij leveringen kunnen verbeteren.'

Otten is ervan overtuigd dat de opleiding bij IMD hem carrièrekansen biedt. 'Alleen al het feit dat je door je directie bent gevraagd te gaan, verhoogt je waarde. Immers, alleen de *happy few* komt er. Ik hoor van vrienden die op LinkedIn de opleiding vermelden dat ze worden plat gebeld. Ik kies daar bewust niet voor, want ik wil graag blijven bij Van Leeuwen, waar ik kansen genoeg krijg. Maar ik weet zeker dat ik door de IMD-opleiding meer opval dan de gemiddelde manager.' <<