



Lat ligt hoog

Carrière in de supply chain

Wat is een ideale supply chain manager? Hoe kan een bedrijf hem 'paaien' en aan zich binden?

Supply chain managers en 'headhunters' uit de praktijk beantwoordden deze vragen tijdens een rondetafeldiscussie over carrière in de supply chain die SCM op 12 februari in Hoevelaken organiseerde.

Door Ingrid Essenburg

'Het zijn gouden tijden voor carrièrezoekers én -makers in de supply chain', zegt Edwin Tuyn, senior consultant van Logistics Recruitment, tegen gastheer Michel van Buren, directeur van BLMC Executive Match, die knikt. Ze wachten nog op de andere genodigden vlakbij de fleurige lunchtafel waarbij de bloemstukken op tafel al aan het voorjaar doen denken. Intussen vertellen ze elkaar anekdotes en benadrukken ze het belang van het binden van kandidaten. Eén voor één arriveren de anderen die inhaken op de gesprekken.

Bedrijfskundige generalist

Na de gemoedelijke kennismakingslunch opent hoofdredacteur Martijn Lofvers (opleiding Technische bedrijfskunde), de discussie met de stelling: 'De functie van supply chain manager in productie-, groothandel- en retailbedrijven kun je vergelijken met die van een bedrijfskundige. Supply chain managers weten van alles een beetje; Finance, IT, Human Resources Management, Marketing & Sales.' Tuyn reageert als eerste: 'De supply chain manager van de toekomst is meer een generalist dan een specialist. Hij moet marketing- en

mensgericht zijn.' Sherief Abdalla, sales director van DPA Supply Chain People, is het eens met Tuyn. Hij voegt daaraan toe dat een supply chain manager op heel veel niveaus moet kunnen communiceren. Hans Berveling, hoofd Personeelszaken van Dr. Oetker Nederland, is het volledig oneens met beide heren: 'Een controller haalt ook informatie uit alle hoeken van het bedrijf. Hetzelfde geldt voor een marketingmanager. De stelling vind ik dus niet specifiek opgaan voor een supply chain manager.'

Lofvers houdt er flink de vaart in en stelt de zes heren aan tafel alweer een volgende vraag: 'Krijgen bedrijven wel de beste studenten voor hun supply chain-functies?' De naamsverandering van Logistiek naar Supply Chain voor de postdoctorale opleiding aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam heeft geholpen, weet Lofvers. Het aantal aanmeldingen is na de naamsverandering van dertig naar honderd gestegen. Tuyn: 'We slagen er steeds meer in om het vak sexy te maken. Daar dragen we ook zelf aan bij.' Abdalla vindt ook dat het de goede kant op gaat. Hij ziet dat bedrijven steeds vaker traineeships gericht op supply chain management aanbieden. 'Op de

universiteit moet je het vak promoten. Dit moet een vervolg krijgen in de management development-programma's bij bedrijven.'

Lofvers vraagt zich af of een logistiek manager hetzelfde is als een supply chain manager. Jorg Mulder, hoofd Logistiek van Bavaria, antwoordt: 'De functie is niet eenduidig. Je hebt intern vaak discussie over wat precies onder de functie valt. Daarom probeer ik nu logistiek intern op de kaart te zetten. De directie laat ik weten dat ze geld laten liggen.'

Op de werkvloer staan

Volgens Van Buren is een kersverse academicus niet direct een supply chain manager. Hij moet eerst zijn sporen verdienen bij Inkoop, Productie en Logistiek. Daar moet hij letterlijk op de werkvloer hebben gestaan. Abdalla is het helemaal met hem eens. Marcel Rou, supply chain manager bij Dr. Oetker, neigt nog verder naar de praktijkkant en vindt het belangrijker dat een supply chain manager altijd in de logistiek heeft gezeten dan dat hij een universitaire opleiding heeft gevolgd. Hij vraagt wat zijn HR-collega Berveling hiervan vindt. 'Gezien onze ondernemingscul-



► Michel van Buren: 'Arbeidsmarktcommunicatie is een thema en niet alleen als er een vacature is'



Hans Berveling (56)

FUNCTIE: hoofd Personeelszaken Dr.Oetker (ca 18 jaar)

OPLEIDING: MBO en HBO Arbeidsmarktpolitiek en Personeelsbeleid

WERKERVARING: verkoper, verkoopmanager, uitzendbranche vestigings- en regiomanager, personeelsmanager en hoofd Personeelszaken

MOOISTE AAN HET VAK: breed en dynamisch; werven, selecteren, opleiden en coachen



Edwin Tuyn (43)

FUNCTIE: senior consultant Logistics Recruitment (8 jaar)

OPLEIDING: MBA, CPIM aangevuld met opleiding op het gebied van Psychologie en Organisationsdynamiek

WERKERVARING: 20 jaar in de logistiek in zowel operationeel management als directiefuncties, consultancy en werving & selectie

MOOISTE AAN HET VAK: het betrokken zijn bij alle aspecten van de organisatie



Marcel Rou (39)

FUNCTIE: supply chain manager Dr. Oetker (ca. 0,5 jaar)

OPLEIDING: HEAO Logistiek, HBO Bedrijfskunde

WERKERVARING: logistiek bij Ahold (Grootverbruik Ahold, productiebedrijf Marvelo), Logistics Manager bij Sappi Nijmegen

MOOISTE AAN HET VAK: de breedte van de functie bij een A-merk in de fast moving consumer goods

tuur steun ik Marcel hierin. Een supply chain manager moet bij ons praktisch en organisatorisch zijn.' Lofvers vertelt dat studenten aan de universiteit tegenwoordig steeds vaker naast hun studie een halve of hele dag vrijwillig een betaald assistentschap bij een supply chain manager lopen. Van Buren: 'Ik weet zeker dat de Nestlé's deze studenten direct uitnodigen.'

T-manager

Lofvers verlegt de discussie van opleiding en praktijkervaring naar het belang van specifieke competenties, zoals crossfunctionele vaardigheden, voor een supply chain manager. Tuyn vindt dat een supply chain manager een T-Manager moet zijn. 'De staande poot van de T representeert vakinhoudelijke kennis en de vakspeci-

fieke ervaring. De liggende poot staat voor de verbreding naar andere disciplines en ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden.' Van Buren vult hem aan: 'De competenties liggen bij een T-manager dwars op de vakkennis. Dat is een interessante mix.' Volgens de 'headhunters' aan tafel beschikt een ideale supply chain manager over uitstekende communicatieve vaardigheden, een analytische denkwijze en een vooruitziende blik en kan hij netwerken als de beste. De specialisten leggen de lat hoog. 'Niet voor niets', zegt Abdalla, 'want in de praktijk gaat veel mis gaat doordat inkoop-, productie- en (transport)logistiek nauwelijks met elkaar praten en vrijwel geen kennis uitwisselen. Dat vind ik stuitend. Bedrijven moeten inkoop, productie en logistiek hoognodig ontschotten.' Tuyn

vult hem aan: 'Een supply chain manager moet goede dingen gaan doen in plaats van de dingen goed doen.'

Soft skills

Voor het creëren van ideale supply chain managers kunnen bedrijven het beste management development-trajecten opzetten. Tuyn: 'Zo kunnen kandidaten zich de benodigde "soft skills" eigen maken en zich verbreden in het vakgebied.'

Lofvers vraagt de aanwezige twee supply chain managers hoe het zit met hun management development. Mulder: 'De directie erkent het belang van supply chain management en dan krijg je ook de ruimte om je te ontwikkelen.' Rou vertelt dat hij bezig is met een cursus inkoopvaardigheden, één van de gebieden in de breedte van



Michel van Buren (46)

FUNCTIE: directeur van BLMC Executive Match (7 jaar)

OPLEIDING: MBA (Master of Business Administration), HBO MW, diverse cursussen op het gebied van Bedrijfskunde, Logistiek, Psychologie en Selectietechnieken

MOOISTE AAN HET VAK: 'Schitterend wanneer je een organisatie ziet verbeteren en je daar je steentje aan hebt mogen bijdragen.'



Jorg Mulder (37)

FUNCTIE: hoofd Logistiek (0,5 jaar) Bavaria

OPLEIDING: Technische Bedrijfskunde TU Eindhoven, afstudeerrichting Inkoopmanagement

WERKERVARING: productmanager bij Hunter Douglas Europe, manager Inkoop & Planning Neways Electronics, manager Inkoop & Logistiek bij energiebedrijf NRE, manager Logistiek bij Bavaria

MOOISTE AAN HET VAK: gesprekspartner zijn voor diverse disciplines, waarbij je de condities waarin je logistieke operatie moet draaien zo optimaal mogelijk probeert te krijgen



Sherief Abdalla (34)

FUNCTIE: sales director DPA Supply Chain People (ca. 2 jaar)

OPLEIDING: Bedrijfseconomie aan de UVA, Technische Bedrijfskunde

WERKERVARING: trainee bij Berenschot, Major Account Executive bij Nike, salesmanager Nederland bij Adidas Benelux

MOOISTE AAN HET VAK: het contact met mensen, werken met mensen en mensen vooruit helpen in hun carrière

het vak waarin hij nog ervaring mist.

Tuyn wil vervolgens van Berveling weten wat de gemiddelde investering in opleiding is voor middel- en hoger management per medewerker. De PZ-man kan dit niet in euro's uitdrukken, wel in percentages: anderhalf tot twee procent van de loonsom is de gemiddelde norm. Bij het opzetten van een nieuw team of het wegvloeiën van kennis door verloop kan dit percentage oplopen tot soms wel 4 tot 5 procent.

Personeel triggeren

De discussie die inmiddels flink op dreef is, belandt bij bonusstructuren. Mulder is tevreden over zijn bonussysteem. Hij krijgt een bonus naargelang hij de bedrijfsdoelstellingen en zijn eigen doelstellingen realiseert. 'Maar', voegt hij toe, 'het is moeilijk

om Logistiek af te rekenen op financiële doelstellingen, want ik word vaak opgezadeld met extra kosten die andere afdelingen, zoals Verkoop, veroorzaken. Dat is niet in de bonusstructuur opgenomen.' Abdalla adviseert hem vaker met de salesafdeling te gaan praten en waarchuwt voor het 'ik ben zielig-syndroom'. 'Daar moeten we van af. De IT-man, de inkoper en de verkoper vinden zich ook zielig.' Tuyn wijst op het gevaar van eenzijdige bonusstructuren: 'Geef je een verkoper alleen een bonus op basis van de omzet die hij haalt, dan gaat een verkoper zoveel mogelijk verkopen. Dit kan negatieve effecten hebben als er niet naar de supply chain wordt gekeken. De winstmarge kan wel eens nul of negatief worden en dan heeft de verkoper nog steeds zijn bonus gerealiseerd.

Dan komt iemand als Jorg in de problemen.' Hij vervolgt: 'Ik ben voor prestatiebeloning, maar een bonusstructuur is maar één onderdeel om goed personeel te triggeren. Met een leuke, uitdagende baan trigger je nog meer.' Mulder beaamt dit: 'Ik vind zelf dat ik een wereldbaan heb met een goed salaris. Hiervoor maak ik wel veel uren, maar als je dan ziet dat je samen met je mensen met je afdeling resultaten boekt, maakt dit het allemaal weer goed. Ik hoop nog jaren bij Bavaria te blijven werken, vanwege de uitdagende functie bij een bedrijf met een naam.'

Geen klonen

Over de teamsamenstelling, het volgende discussiepunt, is veel consensus. De afzonderlijke teamleden moeten elkaar aanvul- ➤

► Edwin Tuyn: 'Een supply chain manager moet goede dingen gaan doen in plaats van de dingen goed doen'



len in vaardigheden en een taak krijgen die bij hun competenties past. Mulder: 'We zijn niet op zoek gegaan naar zes klonen. Daarom is het supply chain-team van Bavaria zo sterk, omdat het een club van zes coördinatoren is met elk hun eigen kwaliteiten. Eén van hen heeft zelfs nog vrachtwagens geladen.' Van Buren beaamt: 'Veel managers willen kopieën van hunzelf in hun team, maar dat worden niet de sterkste teams.'

Om niet altijd zelf het wiel uit te hoeven vinden en goed te functioneren als teammanager maakt Mulder gebruik van een extern netwerk. Hij bezoekt EVO-bijeen-

komsten en heeft logistiek managers bij Bavaria uitgenodigd. 'We delen dan bijvoorbeeld ervaringen met timeslots boeken.'

Een team vormen met een concurrent, zoals Unilever en Kimberly Clark doen, een vraag van Lofvers, ziet Mulder voorlopig niet zitten: 'Bier is emotie. We komen wel bij elkaar over de vloer, maar dc's delen: nee. Gezamenlijk containers vervoeren via een schip of trein met dezelfde externe logistieke dienstverlener, zie ik nog wel als een mogelijkheid. De kettingbaanwagens naar de dc in Nederland delen kan niet, want ze voeren allemaal de merk-

naam Bavaria.' Rou kan er heel kort over zijn: 'Wij hebben geen concurrent.'

Leermogelijkheden

Lofvers ervaart dat veel supply chain managers die een topfunctie bekleden in een bedrijf vaak een aantal jaren consultancy-ervaring hebben. Tuyn: 'Hebben ze te lang in consultancy gezeten, dan liggen hun dossiers niet altijd boven op mijn stapel.' Mulder merkt op: 'Consultants hebben vaak wel veel bedrijven van binnen gezien.' Abdalla vindt dat een supply chain manager niet per se operationele vaardigheden hoeft te hebben. Dat is ook afhankelijk van het bedrijf waar hij terechtkomt. Zo wil Dr.Oetker juist geen consultant.' Tuyn: 'Gelukkig is het allemaal niet zo straight forward. Anders hebben wij niets meer te doen.'

Lofvers leidt het laatste discussiepunt in met de rondvraag 'hoe houd je een supply chain-carrière op stoom?' Van Buren: 'Zorg voor een HBO-opleiding en twee tot drie jaar ervaring in alle facetten van de keten: inkoop, productieplanning en distributie. Kijk kritisch naar jezelf: ben je wel een communicator, een motivator en een leider?'

Tuyn vindt dat bedrijven moeten investeren in hun mensen. 'Ze zijn vaak bang dat als ze iemand een MBA-opleiding geven, ze hem kwijtraken. Van die angst moeten ze af,' aldus Tuyn. Van Buren merkt op dat de gemiddelde Nederlandse manager niet gaat voor het geld, maar voor leermogelijkheden, cultuur en aardige collega's. Tuyn is het met hem eens: 'De chemie is cruciaal.' Abdalla meent dat bedrijven jong talent doorgroeimogelijkheden, developmentprogramma's en merknamen moeten bieden.' Tuyn vult hem aan: 'Brands als Ikea en Bavaria spreken aan.' Van Buren benadrukt het belang van arbeidscommunicatie: 'Het is een thema en niet alleen als je een vacature hebt. Komt een bedrijf negatief in de publiciteit, dan wordt het werven van personeel ook lastig.'

In een tijdsbestek van ruim twee uur is de carrière in een supply chain in rap tempo doorgelicht met als belangrijkste conclusie: de supply chain manager staat op de kaart. <

SUPPLY CHAIN-TEAMS IN DE PRAKTIJK

Het supply chain-team van Dr. Oetker bestaat uit vijf personen die een inkoop- of logistieke functie hebben. Het speerpunt van het team is een procesgerichte werkwijze binnen de organisatie bewerkstelligen. Het verankeren van deze werkwijze in het gehele bedrijf is de grootste bottleneck volgens supply chain manager Marcel Rou. Het belangrijkste resultaat tot nu toe: de supply chain is op de kaart gezet.

Bavaria is bezig met het oprichten van een supply chain-team. Over de resultaten tot nu toe, zegt hoofd Logistiek Jorg Mulder: 'Logistiek krijgt de aandacht die het verdient. Iedereen kent zijn rol binnen de logistieke operatie, zodat we onze logistieke prestatie aan onze (interne) klanten kunnen waarmaken. Dit doen we met een gemotiveerde club medewerkers die allemaal hetzelfde doel hebben, namelijk Logistiek op een hoger plan tillen.'