

P+

SPECIAL

Jaargang 17
Week 16 | 2019

Prof. Jack van der Veen, Nyenrode

Supply chain
management

Handelsnatie op het spel

Hoogleraar Jack van der Veen: "Ik vind dat de leidende positie van Nederland op handelsgebied verplichtingen schept. *Noblesse oblige*."

Handelsnatie op het spel

"Ik geloof niet in duurzaamheid van bedrijven, ik geloof in duurzaamheid van ketens"

Vanuit de wetenschap komt een waarschuwing: de handelsnatie Nederland vernieuwt zich niet. Verkoop is uit. Samenwerking in ketens is in. In theorie lijkt iedereen het daar wel over eens te zijn, maar toch wordt dit inzicht over de rol van de *Supply chain* manager in de praktijk niet of nauwelijks toegepast. "Daar word ik soms wel een beetje wanhopig van", bekent hoogleraar *Supply chain* management Jack van der Veen van Nyenrode Business Universiteit.

Jack van der Veen (1959) zegt waar het op staat. We gedragen ons niet als de wereldleiders op handelsgebied die we feitelijk zijn. "Nederland heeft enorme kwaliteiten, vanuit onze egalitaire achtergrond. We zijn goed opgeleid. We zien als land ook het voordeel van de handel. Maar de wereld staat niet stil. Er staat een handelsnatie op het spel. En een reputatie. Ik vind juist dat de leidende positie van Nederland verplichtingen schept. Mensen kijken naar je. *Noblesse oblige*."

Een ontluisterende man, deze hoogleraar *Supply chain* management aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij ziet niets terecht komen van de vernieuwing die nodig is om onze leidende rol ook in de toekomst te blijven spelen. Het gaat in de handel niet meer om te verkopen, maar om samenwerken. Van der Veen is ervan overtuigd dat straks niet de beste verkoper wint, maar de diegene die het beste samenwerkt met alle partners in de keten. Van der Veen: "Ik zie een enorm verschil tussen theorie en praktijk. Ik wil die twee samenbrengen. Daar heb ik mijn missie van gemaakt. Daarom werk ik ook bij een business universiteit. Je kunt als wetenschapper wel tientallen papers schrijven, die alleen je academische collega's lezen, maar daar gaat de praktijk echt niet anders van worden. We moeten toe naar praktische kennis."

De hoogleraar doelt op de positie van de *Supply chain* manager, de ketenverantwoordelijke, het onderwerp van zijn vakgebied op de Nyenrode Business Universiteit in Breukelen. Zijn leerstoel wordt gesponsord door evofenedex, de vereniging voor logistieke en internationale handel, waar ruim 15 duizend bedrijven bij zijn aangesloten. "Ik spreek met bedrijven en hun medewerkers omdat die organisaties veel meer vanuit een integrale ketenbenadering zouden moeten redeneren, dan alleen maar vanuit handel. Of logistiek. We komen er niet door als maar hetzelfde te doen, maar dan net ietsje beter."

Wat is dat eigenlijk voor iemand, een *Supply chain* manager? Een hele praktische regelaar?

"Hmmm... ja. De handige regelaar. Dat zou je kunnen zeggen. Maar dan is de eerste vraag: wat is een *supply chain* eigenlijk? Dan zeggen we vanuit de theorie: dat is het afstemmen van belangen van verschillende organisaties in de keten. Om gezamenlijk een klantwaarde te meten. Zo staat dat ook in alle definities. Het gaat om het coördineren van verschillende acties van verschillende organisaties. Ook intern: we hebben een afdeling inkoop,

een afdeling verkoop, een productiefabrics, HRM, financiën. Dan zeggen wij: *Supply chain* management moet dat coördineren. Moet zorgen dat die afdelingen allemaal hetzelfde belang dienen. Dat is logisch, maar in praktijk is dat helemaal niet zo. In praktijk is *Supply chain* vaak een afdeling in een organisatie. Niet strategisch, maar heel operationeel. Aan het hoofd staat dan een *Supply chain* manager. Wat is dan de taak van zo'n afdeling? Dat verschilt heel erg per organisatie. Soms is het inkoop, soms is het logistiek, soms is het productie. Het kan van alles zijn. Maar niet coördinatie. Want het is knokken met andere afdelingen. Afdelingen worden nu eenmaal niet beoordeeld op klantwaarde, maar op kosten. Dus maken ze ook maar een plan: we gaan de kosten ook zoveel mogelijk drukken."

Kan duurzaamheid het voertuig zijn om het strategisch denken over *Supply chain* management centraal de organisatie binnen te rijden?

"De rol die het *Supply chain* management heeft is die van afstemming. Dat kan niet anders dan vanuit het centrum van een organisatie. Dat wil dus niet zeggen dat je als miskent talent zegt: ze moeten mij eerst maar eens de baas maken. Dat hoeft niet. Je moet je afdeling anders positioneren. Professionaliseren. Er is een andere manier van denken nodig, een paradigma-shift. We moeten niet in afdelingen organiseren, we moeten in processen gaan denken. Niet in korte termijn, maar in lange termijn. Niet onze mensen zien als *human resources*, die radertjes in de machine zijn. Nee, we moeten de organisatie als organisme gaan bekijken. Bij internationale handel is het ook zo dat je gebaat bent met een goede relatie met je partners. Die voed je niet met een *hit and run* mentaliteit, waarbij topmanagers denken dat ze zich alles maar kunnen permitteren. En dat je geen rekening hoeft te houden met kinderarbeid en andere ellende die in zo'n keten zit. Als geld de enige drijfveer is, dan gaan we een hele verrotte samenleving tegemoet. Sterker nog: dat is natuurlijk al ontzettend vaak gebeurd. Het exploiteren van de aarde en mensen. Wij verdienen lekker veel geld en we trekken ons niet aan van de rest. Ik vind juist dat Nederland moet zeggen: sommige handel willen we gewoonweg niet. Dat doen we niet. Daar zijn we niet van. We gaan geen verkeerde palmolie inkopen. Kinderarbeid, daar zijn we mordicus op tegen. Dan verlies je maar een handelspartner. Of je koopt maar duurder in. Maar er zijn grenzen."

Hoe gaan we dat aanpakken?

"Je begint bij het doel, mijn onderwerp: ketensamenwerking. Ik denk ook dat dit heel goed past bij de snel veranderende >

Kan ik bij Jack van der Veen studeren?

Nyenrode Business Universiteit heeft het onderwijspakket opgeknipt in modules. Dat maakt het mogelijk een baan te combineren met verdieping van het vakgebied. Een aantal met goed gevolg behaalde modules kunnen gestapeld worden tot een Master of Business Administration-titel. Om precies te zijn: zes kernmodules en twee gespecialiseerde modules, deelname aan een internationale studiereis en het schrijven van een thesis leveren een MBA op.

Jack van der Veen is onder andere kerndocent van de Modulair MBA programma's Business & IT en Food & Innovation. Hij doceert de kernmodules 'Bedrijfsprocessen en ICT' en 'Business Processes and (Food) Technology'.



▶ wereld om ons heen. Daar komt nu geen sikkepit van terecht. Je ziet nu vaak dat er een dominante speler is, een ketenpartij, die tegen iedereen zegt wat hij moet doen. Dat gebeurt heel vaak. Een voorbeeld is Amazon.com. Dat is een typische powerplayer. Die koopt gewoon de hele keten op en gaat deze centraal registreren. Duurzaamheid interesseert ze niet zoveel. Ze deinzen er niet voor terug om toeleveranciers af te knippen of de arbeidsomstandigheden nog wat slechter te maken. Zolang het maar geld oplevert. Dat partijen elkaar niet als gelijken behandelen vind ik jammer. Je zou toch moeten weten dat je het zonder de kwaliteiten van de ander niet kan redden."

Dus...?

"We moeten terug naar de bedoeling. Ik sta voor de klas op Nyenrode. Allemaal werkende mensen. Vraag ik: wat is het doel van je organisatie? Zeg het maar. Vier van de vijf zeggen: 'ja, dat is winst maken'. Daar begin het al. Als je winst wil maken is ketensamenwerking een heel ingewikkelde oplossing. Je kunt dan veel beter je toeleveranciers afknippen. Of je klanten net wat minder geven zonder dat ze het merken. Of de betalingstermijnen verlengen. Allemaal toegestaan, maar het is niet het doel van de organisatie. Dan begint iedereen te stuiteren. 'Wat dan?' Dan zeg ik: we kijken even op de website en zoeken de missie op. Daar staat het echte doel van de organisatie in. Volgende vraag: wie kent de missie van de eigen organisatie? Gemiddeld één op de vijf weet het. 'Onze klanten zo goed mogelijk bedienen. Of op lange termijn waarde aan de wereld leveren'. Het gaat altijd over klanten, over lange termijn en over stakeholders. Maar het commentaar uit de collegebankjes luidt: 'ja, dat is een holle frase. Daar gaat het niet om'. Mijn stelling is: als we die ketens beter willen laten functioneren, zullen we elkaar moeten vinden op gezamenlijke doelen. Duurzaamheid in die keten wordt nooit wat, tenzij je het met zijn allen tot doelstelling maakt. Ik geloof niet in duurzaamheid van bedrijven, ik geloof in duurzaamheid van ketens. En zo'n keten is net zo sterk

als de zwakste schakel. Dus daar zullen alle bedrijven duurzaamheid voor moeten omarmen. Een elektrische auto is pas duurzaam als alle onderdelen duurzaam zijn en te hergebruiken zijn. Tot en met de banden toe. Maar ook als de elektriciteit groen is en consumenten er verantwoord mee om gaan."

Hoe gaat die bandenleverancier die boodschap concreet maken in zijn keten? "Dat begint bij het stellen van een doel. Start with why. Niet beginnen bij hoe. Dat is de verkeerde vraag. De volgende stap ligt bijna altijd in de infrastructuur, het denken in processen. Dat we ook echt in gesprek gaan met klanten en wat die willen. In gesprek gaan met de toeleveranciers. Maar niet over de leveringsvoorwaarden. De vraag is: wat kunnen we samendoen in die structuren? Wat heb jij nodig? Wat heb ik nodig? Hoe kunnen we daar samen een profijtelijk verhaal van maken?"

En zo stap je dan naar Volkswagen, als bandenmaker? "Je moet wel ideeën hebben over wat je zelf kan doen, natuurlijk. Het eerste wat je als VW doet is tegen je toeleverancier zeggen: op die elektrische auto zou ik ook graag wat meer duurzame banden willen hebben. Heb jij enig idee hoe ik dat zou kunnen doen? Dan zal het antwoord eerst zijn: 'die ideeën heb ik wel, maar die ga ik niet aan jou geven, want dan ben ik die ideeën kwijt'."

Er is dus wel vertrouwen nodig.

"Daar heb je de stewardship voor nodig. Lange termijn relaties. Dus niet de agency-theory, die zegt: ik moet mijn leveranciers scherp houden en daarom moet ik af en toe switchen. Anders denken ze dat ik ze niet serieus neem. Maar daar wordt iedereen natuurlijk gek van. Elke keer dat overstappen, dan kun je nooit investeren in de relatie. En als je een duurzame innovatie in huis hebt, denk je: laat ik hem maar voor mezelf houden. Morgen sta ik weer buiten voor de deur. Dus blijkt in praktijk dat innovaties niet komen van de machinefabrikant, niet van de afzonder-

"Het blijkt in praktijk vaak veel makkelijker te zijn om extern samen te werken, dan intern"

Van der Veen: "Dus blijkt in praktijk dat innovaties niet komen van de machinefabrikant, niet van de afzonderlijke bandenleverancier, en ook niet van Volkswagen zelf, maar die komen juist bij partijen vandaan die bij elkaar gaan zitten en samen doelstellingen opstellen."

lijke bandenleverancier, en ook niet van Volkswagen zelf, maar die komen juist bij partijen vandaan die bij elkaar gaan zitten en samen doelstellingen opstellen. Wat kan jij nou doen? Wat kan ik doen? En dan hun ideeën bij elkaar schuiven. We denken vaak dat een innovatie afkomstig is van een genie, of van een R&D-afdeling. Niet dus. Er is heel veel onderzoek dat aantoonde dat er nauwelijks een verband is tussen de hoeveelheid geïnvesteerd geld en je innovatievermogen. Het komt bijna altijd voort uit mensen die met elkaar in gesprek gaan en zin hebben om samen iets op te zetten."

De ontdekkingen van de R&D-afdeling blijven in de kast liggen wanneer niemand ermee de boer op gaat. "Het is nog veel erger. Stel je voor dat het echt een doorbraak is, die is bedacht. Dan gaan ze vervolgens naar de productieafdeling om te vertellen: 'dit moet wel gemaakt gaan worden'. Maar die productieafdelingen, die ken ik een beetje, die worden alleen maar afgerekend op efficiëntie. Zodra je er een nieuw product in gooit, gaat dat natuurlijk nooit in één keer goed. Daar moet je een beetje mee experimenteren, voordat dat een keer volume is. In de tussentijd gaat als afdeling al je efficiëntie eraan. Daar heb je helemaal geen tijd en ruimte voor. Vervolgens breng je je nieuwe vinding naar de markt, maar daar slaat het ook niet gelijk aan. Want de marketeer komt terug met de boodschap: ze willen liever de oude spullen."

En dan zegt u: de echte innovatiemensen zijn de praters in de keten?

"Het zijn de enigen die in een organisatie een beetje procesmatig denken vanuit de bedrijfsmissie: wij willen de klant bedienen."

Maar als je het intern al zo moeilijk geregeld krijgt, hoe moet je het dan extern voor elkaar boksen?

"Het blijkt in praktijk vaak veel makkelijker te zijn om extern samen te werken, dan intern. Dat is buitengewoon merkbaar-



dig, maar het is wel zo. Extern heb je het over logistieke stromen. Dan praat je met dezelfde soort mensen. Oh, dat regelen we wel samen. Maar intern geeft dat allemaal politiek geharrewar en gedoe. Heel apart."

Kun je door het opbouwen van externe kracht als Supply chain manager je interne positie versterken?

"Ik zie dat wel eens gebeuren, ja. Dat de externe spanning zo hoog is, dat je er intern wel op moet acteren."

Dan komt die Supply chain manager thuis met de boodschap: Volkswagen wil wat met ons. En dan werkt het?

"Dan zal marketing vast zeggen: 'oh, daar gooien wij dan nog wel een mooi verkoopsausje overheen', haha."

En komt het toch allemaal goed?

"Ik leef tussen hoop en vrees. Mijn hoop is dat het allemaal goed gaat door alle argumenten die we aandragen. Mijn vrees is dat het allemaal stuk slaat op de gevestigde cultuur. Dat de mensen van mijn generatie, die het nu zo'n beetje voor het zeggen hebben in de grote bedrijven, reageren met: 'wat een onzin allemaal, doe nou maar gewoon wat ik zeg'. Daar word ik soms wel een beetje wanhopig van. Misschien is er wel een nieuwe generatie voor nodig om tot verandering te komen." ■

Website

+ [Nyenrode Business Universiteit](#)

+ TEKST JAN BOM

+ FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT EN DEPOSITPHOTOS

+ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

+ UITGEVERIJ ATTICUS BV

+ [WWW.P-PLUS.NL](#)