

SCM

SUPPLY CHAIN
MAGAZINE

15e jaargang | Nummer 8 | december 2020

SCM SUPPLY CHAIN MEDIA **10** YEAR ANNIVERSARY

www.supplychainmagazine.nl

- SCM Consulting Subway Map ► De Preek: maak medewerkers accountable ► Focus werving talenten verschuift ► Top 26 supply chain-talenten NL
- Gebrek aan ketenregie ziekenhuizen

Dirk-Jan Rombouts
Supply Chain Director, Haribo

‘Stevig fundament
gelegd voor mooie
supply chain-toekomst’



Talenten zorgen zelf voor ingrediënten voor innerlijk vuur

Top 26 talenten in supply chain

Hoeveel vuur brandt er in de generatie supply chain-talenten onder de 30, de toekomstig leiders en experts? Supply Chain Magazine en Inspired-Talent vroegen supply chain-directeuren en -managers talenten aan te dragen. Om inzicht te krijgen in het toekomstpotentieel kregen deze talenten een uitgebreide vragenlijst voorgelegd. De antwoorden resulteerden in een fascinerend inkijkje in de Top 26 van supply chain-talenten.

Door Martijn Lofvers, Ujendre Ramautarsing, Evie Jetten en Onno Beijers

Bedrijven willen het liefst bevlagen medewerkers, die handelen vanuit een innerlijk vuur. Voor dit innerlijk vuur heeft een bedrijfstalent volgens professor Lidewey van der Sluis, hoogle- raar Strategisch Talent Management aan Nyenrode Business Universiteit, drie ingrediënten nodig: een warmtebron (innerlijke energie), brandstof (persoonlijke kwaliteiten) en zuurstof (mogelijkheden binnen een bedrijf).

Voor het tweede opeenvolgende jaar publiceert Supply Chain Magazine een overzicht van talenten in de supply chain onder de dertig jaar. Om te bepalen of de benodigde ingrediënten daadwerkelijk bij deze talenten aanwezig zijn, is in samenwerking met Inspired-Talent een uitgebreide vragenlijst ontwikkeld. Dit magazine heeft aan supply chain-directeuren en -managers in industrie, groothandel en retail een oproep gedaan om een talent binnen hun bedrijf voor

te dragen. Op basis van verschillende wetenschappelijke onderzoeken blijken talenten te herkennen aan de volgende eigenschappen: engagement (verantwoordelijk en communicatief), aspiratie (uitgesproken en ambitieus) en supply chain ability (cross-functioneel en datagedreven).

Met deze eigenschappen in het achterhoofd hebben Supply Chain Magazine en Inspired-Talent de aangedragen kandidaten, waaronder dit jaar ook expats, geselecteerd. Deze talenten hebben vervolgens de uitgebreide vragenlijst ingevuld en met hun cv opgestuurd,

Cross-functioneel leiderschap

De meest gebruikelijke dimensie om potentiële talenten op te beoordelen is hun kwaliteiten. De vragen in dit gedeelte richten zich op de rol van de supply chain-talenten en hun functioneren. Bijna negentig procent van hen geeft aan

vooral bezig te zijn met interne afstemming tussen verschillende disciplines binnen het eigen bedrijf. In dat opzicht is het logisch dat zij cross-functioneel leiderschap als de belangrijkste competentie beschouwen voor een supply chain professional. Daarna volgen vlak na elkaar analytische vaardigheden, het stellen van prioriteiten en zaken voor elkaar krijgen, project- en verandermanagement en klantfocus. Stressbestendigheid, accuratesse, vasthoudendheid en conflictmanagement scoren opvallend genoeg extreem heel laag, terwijl vooral de laatste competentie belangrijk is voor (toekomstige) leiders. Het zijn ook de belangrijkste gevonden competenties waar de onderzochte talenten zichzelf beter in willen ontwikkelen.

De talenten onderkennen dat supply chain professionals en ook toekomstige leiders vooral mensen uit verschillende disciplines moeten kunnen verbinden en



‘Om in een typisch productiebedrijf concurrerend te zijn, moet de supply chain in de loop van de tijd evolueren’



dat dit een behoorlijke uitdaging is. Eén talent leert Arabisch om het contact met medewerkers in de fabriek te verbeteren. Als logistiek manager met 1.200 medewerkers onder zich is het belangrijk de klantfocus scherp als gezamenlijk doel voor ogen te houden, merkt een talent op. Een aantal talenten geeft specifiek aan dat ze heel bewust voor een volgende functie zullen kiezen waarin ze in contact staan met klanten, om zo beter de supply chain in te richten.

Ikigai

Om tot bloei te komen, moeten potentiële talenten wel de ruimte, de zuurstof, krijgen binnen een bedrijf. Van de geselecteerde talenten zit zeventig procent in bedrijfsprogramma voor talentontwikkeling. Iets meer dan de helft van de talenten heeft naast de manager ook nog een andere coach om te sparren over hun ontwikkeling. Een van de talenten noemt de

internationale trips met de marketing- en verkoopdirecteur naar klanten als kans om zich aan de commerciële kant van het bedrijf te ontwikkelen.

Bijna alle talenten hebben een persoonlijk ontwikkelplan waar ze actief mee bezig zijn. Een enkeling zegt veel te lezen over technieken voor zelfverbetering, zoals het Japanse concept Ikigai. Een ander zegt voortdurend nieuwsgierig te zijn en ook een beetje brutaal door voortdurend vragen te stellen.

Damesvoetbalcoach

Het belang van relaties van vrienden en familie wordt, zeker in deze coronatijd, vrijwel unaniem onderkend. Daarnaast is sporten voor veel talenten een goede manier om het hoofd leeg te maken en met hernieuwde energie verder te gaan. Diverse talenten lezen bewust over onderwerpen die hen tijdens het werk kunnen helpen. Film kijken geeft een gemeng-

der beeld. Voor sommige talenten is het een goede manier om het hoofd leeg te maken of inspiratie op te doen, terwijl andere talenten aangeven dat ze dat als laatste zullen doen, omdat ze te veel energie hebben om rustig op de bank te zitten. Slechts een paar talenten kiezen een hobby heel bewust omdat die een sterk raakvlak heeft met het werk. Een van de talenten is begonnen als voetbaltrainer van een damesteam en zij legt heel duidelijk een link met haar rol als Master Planner in het proces van Sales & Operations Planning.

Anderen leren talen, zoals Arabisch en Spaans, voor hun plezier en hun werk. Eén talent speelt gitaar in een mandoline-orkest en krijgt het ‘wow-gevoel’ als het samenspel perfect verloopt.

Qua energie maken alle talenten bewuste keuzes om tijd te besteden aan hun hobby's om een goede werk/privébalans te houden. ➤

Top 26 SCM-talenten onder de 30*

*(op alfabetische volgorde)

JAAP ARTS (04-06-1992)

Logistics Supplier Manager, ASML



‘Supply chain management gaat over het verbinden van de punten in de volledige waardeketen; het is de uitvoeringsmotor van elk bedrijf’, aldus Jaap

Arts. Hij wil zijn competentie cross-functioneel leiderschap verbeteren. ‘Dat stelt mij in staat om meer impact te hebben en de prestaties in de hele supply chain te verbeteren. Specifiek voor mijn huidige functie als Logistics Supplier Manager bij ASML: om de prestaties van de leveranciers binnen mijn scope verder te verbeteren, is het van vitaal belang dat andere sectoren of functies als Development & Engineering, Sourcing, Marketing op elkaar af te stemmen op onze gezamenlijke doelen, belangen en richtingen.’ Hij acht zich verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling: ‘Ik ben van mening dat zelfs als een werkgever talentontwikkelingsprogramma’s heeft, het individu zijn eigen carrière en ontwikkelingstraject moet vormgeven. Daarom ben ik vanaf het moment dat ik bij het bedrijf kwam, begonnen met het opbouwen van een netwerk en te verbinden met “waardevolle” en inspirerende mensen.’

DANIEL AGUIRRE (05-03-1991)

Data Analyst, Philips



Ontwikkeling door rotatie. Dat handvat biedt Philips Daniel Aguirre, die zo de kans krijgt zijn kennis en inzichten te verbreden. ‘Als onderdeel van het

ISC Early Professional-programma, dat deelnemers de mogelijkheid biedt om door drie verschillende functies te rouleren, selecteer ik mijn volgende functie (S&OP-planningsanalist) op basis van gebieden die verder weg liggen van mijn huidige functie van Manufacturing Data Analyst. Ik hoop dat deze volgende rotatie mij inzicht en kennis verschaft over klant-

behoeften en hoe deze zich vertalen naar de werkelijke vraag. Een mooie aanvulling, vind ik.’

Daarnaast leest Aguirre zich in op het gebied van zelfverbeteringstechnieken en -methodologieën, bijvoorbeeld Ikigai, om zijn talenten te ontdekken en tegelijkertijd de gebieden te begrijpen die hij zou moeten verbeteren. ‘Tegenwoordig stel ik in de loop van het jaar doelen en bekijk ik mijn ontwikkelingsplan om er zeker van te zijn dat het nog steeds geldig is. Als het nodig is, pas ik het plan aan.’

WESSEL VAN DEN BROEK (17-03-1994)

Strategic Project Manager, Philips



Wessel van den Broek is een cross-functionele leader, sterk in project(verander)management en analytisch. Zijn verbeterfocus ligt op klantge-

richtheid. Veel waarde hecht hij vooral aan sociale interacties, wat resulteert in het coachen van mensen in hun persoonlijke ontwikkeling. ‘Voor mij is het heel bevredigend om mensen te zien gedijen met het juiste duwtje in de rug.’ Een succesvolle carrière ziet hij als een drietrapsrakiet, bestaande uit de stappen ‘Begrijp wie je bent’, ‘Begrijp wat je wilt’ en ‘Begrijp hoe je daar komt’, waarbij persoonlijke ontwikkeling en continue heroriëntering sleutelbegrippen zijn. Mensen zijn voor Van den Broek essentieel: ‘Voor mij zijn mensen key in alles wat we doen en ze moeten met de grootste importantie worden behandeld. Door me te richten op het individu in plaats van op het werk, probeer ik een werkomgeving te creëren waarin iedereen in staat is om zijn beste zelf te zijn.’

KOEN DEMKES (13-03-1991)

Program Manager Assortment & Supply Chain, Kramp

Koen Demkes heeft bij Kramp diverse projecten gelanceerd: van assortiments- en voorraadoptimalisatie tot en met optimalisatie van de levering, zowel inbound als outbound. ‘De sleutel tot succes is



om te denken op basis van de ervaring van de klant, niet op basis van verschillende afdelingen en processen. Cross-functioneel samenwerken is de

kern van mijn huidige rol en heeft al tot tal van verbeteringen geleid’, stelt Demkes, beoogd toekomstig leider bij het bedrijf. ‘En ik denk dat er nog veel meer te winnen is, als ik een senior leider word door naar een hoger niveau te groeien in people leadership en transformational leadership. Ik zou graag een organisatie willen creëren die beter in staat is om zelf problemen op te lossen, en de hele organisatie naar een hoger ambitieniveau brengen. Op dit moment zijn we bezig met het opnieuw opbouwen van onze (organisatorische) supply chain-structuur, en wil ervoor zorgen dat end-to-end-coördinatie wordt ingebed in het ontwerp.’

NOLWENN DESCHAMPS (01-06-1994)

Logistic Coordinator, Patagonia



Vasthoudend. Een begrip waarmee Nolwenn Deschamps zich identificeert. ‘Als je in een supply chain-omgeving werkt, sta je altijd weer voor nieuwe

uitdagingen, altijd weer anders. Gemotiveerd zijn en niet opgeven zijn mijn sterke punten, die me helpen out-of-the-box te denken en problemen vanuit een nieuwe invalshoek of aanpak te zien.’ Elke maandag stelt ze haar eigen top 3-prioriteitenlijst op: ‘Dit is belangrijk voor mij om er zeker van te zijn dat ik aan het einde van de week wat heb bereikt.’ Energie haalt ze uit buitensporten en vooral duurzaamheid. ‘Duurzaam zijn, is wat me elke dag energie geeft. Het is meer dan een interesse, het is mijn levensstijl waarbij geen afval en vegetarisme centraal staan.’ Niet verwonderlijk dat ze sinds haar komst bij Patagonia bezig is om de verpakkingen die het bedrijf gebruikt te vervangen door duurzamere verpakkingen.

‘Deuren gaan open als je iemands taal spreekt en ik ben zeer geïnteresseerd in andere culturen’ ◀

ANNELOES VAN DOORNE (30-08-1992)
Operational Senior Team Leader, Mars



Hoog op Anneloes van Doorne's wensenlijstje staat het verder ontwikkelen van haar cross-functioneel leiderschap, waarvoor haar huidige rol als Operational Senior Team Leader de ultieme mogelijkheid biedt. Het is het opstapje naar de praktijk van het bouwen van effectieve teams. ‘Door te begrijpen wat de groep en de individuen drijft, wordt het mogelijk om te beginnen met het vaststellen van teamdoelen.’

Vorig jaar is Van Doorne begonnen met het Mars direct to consumer e-commerceproject voor de Nederlandse markt. ‘Ik ben begonnen met onderzoek naar de rol van e-commerce binnen de FMCG-business en ben vervolgens een cross-functioneel project gestart om te kijken hoe we als bedrijf moeten veranderen om voorbereid te zijn op de e-commerce-toekomst. We hebben in slechts zes maanden tijd een totaal nieuwe supply chain-route opgezet waarin we producten direct naar onze consumenten kunnen versturen. Dit project is nu door Mars wereldwijd opgepakt om te implementeren voor andere markten.’

ESMÉE GOSSELINK (14-09-1995)
Supply Chain Flowmanager, Jumbo



De kracht van Esmée Gosselink zit voornamelijk in haar klantgerichtheid in combinatie met een sterk cross-functioneel leiderschap. ‘In mijn rol is het belangrijk om het totaalplaatje te zien, van leverancier tot en met de klant waarbij alle tussenliggende schakels een cruci-

ale rol spelen’, stelt ze. Haar doel voor volgend jaar is het uitwerken van de ideale toekomst van supply chains van semi-verse goederen, inclusief een optimalisatieplan om dit te realiseren. ‘Als flowmanager met een overzicht over de totale keten ben ik in staat om inefficiënties te ontdekken en kan ik een sterke link creëren met de leverancier om zo de totale keten, van leverancier tot en met de klant, op elkaar af te stemmen en te verbeteren. Met een juiste samenwerking, informatiedeling en het bundelen van expertises bereiken we minder onzekerheid en fluctuaties in de keten. Dit zorgt voor een efficiënte productieplanning, volle wagens, voorraad in de keten waar het toegevoegde waarde heeft, resulterend in minder derving en een betere beschikbaarheid en versheid voor de klant.’

JARI VAN DEN HEUVEL (20-05-1994)
Supply Chain Analyst, Medtronic



Naast zijn analytische vaardigheden ziet Jari van den Heuvel zijn stressbestendigheid als belangrijke competentie. ‘Belangrijk voor supply chain professionals. Als supply chain planner zit je immers vaak brandjes te blussen tussen verschillende onderdelen van de keten.’ Bij Medtronic ziet Van den Heuvel dat de combinatie van analytische vaardigheden en een continue patiëntgerichte mentaliteit kan leiden tot het maken van een daadwerkelijk verschil als supply chain-professional. Hij wijst daarbij op factoren als de focus op producten met de hoogste run rates, de continue focus op productbeschikbaarheid en het optimaliseren van de communicatie naar de uiteindelijke patiënten indien een product niet beschikbaar is. ‘Als professional kunt je dan nog steeds het verschil maken voor onze patiënten door de meest nauwkeurige leveringsdata af te geven’, stelt de analist.

Met zijn manager heeft hij inmiddels een solide ontwikkelingsplan opgesteld, met jaarlijkse doelstellingen en een routekaart. In plaats van alleen te focussen op de inhoud (‘Wat?’), ligt daarbij een duidelijke focus op het gedragsmatige deel (‘Hoe?’).

ALEXANDER VAN 'T HOF (10-09-1992)
Manager Data Analytics, Eriks



Alexander van 't Hof, oprichter van het Data Analytics-team bij Eriks, zegt een ongebreidelde honger te hebben naar kennis om de wereld om hem heen te begrijpen. Kennis die hij verzamelt uit talloze bronnen, variërend van discussies met vrienden, het volgen van de wereldpolitiek tot het lezen van science-fictionverhalen om ‘zichzelf te verliezen in een andere wereld’. Hij denkt dat zijn fascinatie voor politiek ‘op een rare manier’ bijdraagt aan zijn werk: ‘Politiek gaat over het politieke spel, de belanghebbenden die strijden om de macht, het beleid, (schaak)bewegingen, keuzes die gemaakt worden. Als buitenstaander zie je alleen de externe communicatie van politici of achtergrondinformatie van goede journalisten. In essentie moet je dit alles doorgronden om te begrijpen wat er echt aan de hand is. Dat geldt ook voor data analytics en supply chain. U hebt veel informatie, niet alles is volledig accuraat, en u moet het doorgronden om uw supply chain te optimaliseren en te controleren. Deze vaardigheden laten zich verrassend goed vertalen; om nog maar te zwijgen over de politieke spelletjes die in elke bedrijfsomgeving worden gespeeld.’

JAAP DE HOOP (16-09-1991)
Technology Specialist, FrieslandCampina



Kaasproductie is wetenschap die in de praktijk wordt gebracht, stelt Jaap de Hoop, Technology Specialist bij FrieslandCampina in Lutjewin-

kel. 'In het kaasproductieproces streef je altijd naar een product van de beste en constante kwaliteit, terwijl de grondstof, melk, seizoensgebonden is. Om dit proces te beheersen, sturen we ongeveer 50 parameters aan, terwijl we een productportfolio hebben van zo'n 40 recepten. Als technologiespecialist bouw ik dashboards die relevante KPI's monitoren onder invloed van deze 2.000 parameters. Dit gaf een beter inzicht in ons proces en stelde ons in staat om effectiever te sturen. In combinatie met mijn rol als manager kwaliteitscontrole laboratorium heb ik met mijn team onze kwaliteitscontrole-activiteiten kunnen herzien en aanscherpen.'

In zijn huidige rol wil De Hoop zijn eigen klantfocus scherper stellen. 'Door de focus op de klant te houden en commercieel bewust te worden, kan ik ervoor zorgen dat onze organisatie beslissingen neemt die FrieslandCampina en de boeren – eigenaar van het bedrijf – op de lange termijn ten goede komen.'

NIENKE HUBERTS (01-03-1993) **Senior Supply Chain Analyst, Stryker**



Uitdagingen zijn er voor Nienke Huberts om aan te pakken. 'In een wereldwijd supply chain redesign & transformation-team zitten, samenwerken

met stakeholders, relaties opbouwen en onze partners in de hele organisatie opleiden, is de sleutel om iets over de streep te trekken. En dat is waar mijn kracht ligt.' Het design van de supply chain moet in haar ogen vooral klantgericht zijn: 'Ik denk dat in veel bedrijven de klantervaringen en -eisen niet zo goed bekend zijn als zou moeten, wat resulteert in een verkeerde afstemming tussen de supply chain-mogelijkheden en de klantbehoeften. Met een beter inzicht in de klantbehoeften kunnen we de dienstverlening verbeteren. Vooral in de gezondheidszorg, waar de eisen van de klant verschuiven, omdat de thuiszorg toeneemt. Ik hoop dan ook de komende jaren beter inzicht te krijgen in de klantervaring en -eisen.' Daarnaast werkt ze aan haar persoonlijke ontwikkelingsplan, gebaseerd op drie pijlers. 'Allereerst wil ik mijn horizon buiten

de wereld van supply chain verbreden. Ik denk dat grote managers meer weten dan alleen van supply chain. Zo heb ik in het verleden actief deelgenomen aan rekruteringsactiviteiten en ben ik van plan om me in 2021 te richten op bedrijfs- en supply chain-financiën. Ten tweede is het belangrijk om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in de supply chain en meer diepgaande kennis van de sector te vergaren. Tot slot is het belangrijk om te werken aan persoonlijke doelen, in mijn geval aan leiderschapskwaliteiten.'

STEF JACOBS (29-09-1993) **Supervisor Transport, Ricoh Europe**



Als Supervisor Transport is Stef Jacobs mede-betrokken bij het ontwerpen van nieuwe supply chain-processen voor de nieuwe activiteiten

waarop Ricoh anticipeert en de overstap van een productiebedrijf naar een digitaal servicebedrijf.

Jacobs persoonlijke kracht zit in klantgerichtheid in combinatie met analytische vaardigheden. 'In situaties waar bijvoorbeeld interne of externe klanten vragen om strikte deadlines analyseer ik eerst de situatie. Hoe is deze, tegen welke grenzen lopen we op en wat zijn de mogelijkheden en reële eisen van de klant? Daarna probeer ik de best mogelijke oplossing voor de klant te vinden en analyseer ik vervolgens waar het proces fout is gegaan en verbeter ik dit', aldus Jacobs.

De competentie die hij verder wil ontwikkelen is cross-functioneel leiderschap. 'In een organisatie als Ricoh is het heel belangrijk om alle stakeholders vanuit verschillende afdelingen en verschillende rollen op bepaalde onderwerpen en projecten op één lijn te krijgen. Als dit niet goed gebeurt, kun je het volledige effect van een genomen beslissing niet overzien. Als alle verschillende belanghebbenden beter op elkaar zijn afgestemd, kunnen ze de genomen beslissingen beter begrijpen en de gevolgen van deze acties beter accepteren.'

Hoewel Ricoh geen specifiek talentontwikkelingsplan heeft, heeft Jacobs met zijn manager persoonlijke doelstellingen

vastgelegd, gerelateerd aan kostenreducties en procesverbeteringen. 'Ik werk nauw samen met operationele teamleden, maar ook met onze 3PL-dienstverlener en andere Ricoh-teamleden om deze doelstellingen te bereiken. Zo heb ik bijvoorbeeld gewerkt aan het opzetten van een PowerBI-tool die het transportteam in staat stelt om pakketten die door heel Europa worden verstuurd beter te volgen.'

MIRIAM KEMPERMAN (29-12-1991) **Manager S&OP, Bilthoven Biologicals**



In haar functie als Sales & Operation Manager moet Miriam Kemperman alle informatie van verschillende afdelingen verzamelen en combineren in één plan. Het spreken van de bedrijfstaal van verschillende mensen binnen de organisatie is daarbij onontbeerlijk en op haar leerrijke lijf geschreven. Met al twee masterdiploma's op zak, in Business Administration en International Business Communication, heeft ze besloten tot een derde. 'Momenteel volg ik mijn derde master 'Operations and Supply Chain Management' bij TIAS omdat ik mijn kennis over supply chain wil verdiepen en mijn horizon wil verbreden naar andere specifieke bedrijfsgebieden. Daarnaast heb ik vorig jaar mijn Green Belt gehaald en ben ik nu lid van de zogenaamde 'Klankbordgroep PMO'. In deze functie werk ik met verschillende mensen binnen Bilthoven Biologicals aan het professionaliseren en herstructureren van de projectmanagementorganisatie (PMO).' Ook is ze voornemens zich verder te ontwikkelen op het gebied van project- en verandermanagement. 'Binnen Bilthoven Biologicals zijn er meer en meer projecten die mijn aandacht nodig hebben. De

‘Winnen en verliezen doe je samen. Elke stap vooruit en een lach op elk gezicht geven mij energie’

komende jaren wil de organisatie zich meer gaan richten op operational excellence. Ik ben ervan overtuigd dat met een goede projectmanagementstructuur de projecten binnen Bilthoven Biologicals succesvoller kunnen zijn.’

Zelf kan ze ook terugkijken op een mooi succes: ‘Vorig jaar was ik als projectleider verantwoordelijk voor de reductie van de totale doorlooptijd in het productieproces van IPV (Immunization, Vaccines and Biologicals). Mijn team en ik hebben de doorlooptijd weten te verkorten met 28 kalenderdagen. Dit resulteerde in een extra jaarinkomen voor 2019 van 14,4 miljoen euro. Daarnaast ben ik op dit moment bezig om de uitval van materialen van Bilthoven Biologicals met 10 procent te verminderen.’

BARRY KOOMEN (18-04-1991) Logistics Manager, Action



‘Ik heb verschillende promoties kunnen maken binnen Action – een bedrijf dat durft te investeren in jong talent - omdat ik toegewijd, resultaatgericht en bereid ben om verantwoordelijkheid te nemen’, stelt Barry Koomen. In zijn hoedanigheid als Logistics Manager is hij verantwoordelijk voor indirect 1.200 medewerkers. Zijn sterkste competentie is klantgerichtheid: ‘We werken heel hard binnen de supply chain, uiteindelijk allemaal om onze winst, onze klanten, te bedienen. Met zoveel medewerkers is het belangrijk om als één team aan hetzelfde doel te werken.’

In zijn eigen ontwikkeling staat het leren op de werkvloer, deelname aan leiderschapstrainingen en discussies met en feedback vragen aan senior-collega's hoog in het vaandel.

RIANNE LAND (26-09-1992) Supply Chain Analyst, Sonepar



Door haar ondernemende mentaliteit en proactieve houding ziet Rianne Land naar eigen zeggen vooral mogelijkheden en is ze bij Sonepar betrokken bij interessante projecten. Momenteel leidt ze twee internationale voorraadbeheerprojecten.

Haar persoonlijke kracht omschrijft Land als een combinatie van analytische vaardigheden met interpersoonlijke vaardigheden/conceptueel denken, gerelateerd aan verandermanagement en cross-functioneel leiderschap. Dat laatste wil ze graag verder ontwikkelen. ‘Omdat ik geloof dat leiderschapsvaardigheden het belangrijkste zijn als je veranderingen en verbeteringen wilt doorvoeren.’ Ze wil zich daarbij onder meer richten op het ontvankelijker worden voor het perspectief van andere mensen. Ook het werken aan het tonen van meer empathie en het proberen te begrijpen van de persoonlijkheid en leiderschapstijl van anderen staan op haar to-do-lijstje.

WENDY MAN (28-02-1993) Senior Team Lead, Just Eat Takeaway.com



Klantgericht zijn en analytisch vermogen zijn Wendy Man's grootste kracht. Bij dat laatste aspect is het voor haar belangrijk om vanuit verschillende invalshoeken naar een proces te kijken en te analyseren wat goed en niet goed gaat. Daar is ze goed in, zegt ze, en het geeft haar energie. ‘Door je zaak op te bouwen rond verschillende invalshoeken, met cijfers en feiten in plaats van met gevoelens en emoties, wordt je analyse betrouwbaar. Binnen supply chain management is het alleen mogelijk om het proces te begrijpen en de knelpunten en kansen in kaart te brengen met een goede analyse. Binnen mijn werk ga ik altijd aan de slag vanuit deze basisprincipes.’

Goed en sterk leiderschap is voor Man essentieel bij het begrijpen van de standpunten van verschillende partijen in de

supply chain en het bereiken van consensus. Op dat gebied valt er voor haar nog wat te ontwikkelen, stelt ze: ‘Ik bevind me niet in het stadium van ‘onbewust bekwaam’ (unconscious competence, het hoogste stadium, red.). Ik zit tussen bewust onbekwaam en bewust bekwaam, afhankelijk van de situatie. Dit betekent dat ik me bewust ben van mijn omgeving en de acties die ondernomen moeten worden, maar dat ik niet altijd succesvol ben in mijn prestaties. Samen met mijn manager(s) werk ik aan deze punten om de stap naar ‘onbewust bekwaam’ te maken. Om dit niveau te bereiken, moet ik veel oefenen, met als einddoel dat ik ook anderen kan leren om op dit punt beter te worden.’

AMANDA McELMURRAY (14-01-1991) Supply Chain Manager, Fairphone



Bewust heeft Amanda McElmurray de laatste jaren ervoor gekozen haar beroepskeuzes aan te laten sluiten bij haar persoonlijke waarden, in de hoop impact te kunnen maken. ‘Ik ben gepassioneerd over duurzaamheid. Dit bracht me uiteindelijk naar Fairphone, waar wij ons zelf voortdurend uitdagen om onze impact binnen de supply chain te verminderen en echt duurzame oplossingen te vinden, bijvoorbeeld door trein- en bootzendingen te verkiezen boven luchttransport en alle CO₂-uitstoot van onze vrachtzendingen te compenseren.’

Wat haar goed van pas komt, zijn haar competenties op het gebied van analyse, project- en verandermanagement, cross-functioneel leiderschap, klantgerichtheid, nauwkeurigheid, vasthoudendheid en conflicthantering. Het meest urgent om verder te ontwikkelen, vindt zij haar stressbestendigheid, prioritering en uitvoering. Haar motto daarbij: ‘Ga ervoor! Ik probeer nooit nee te zeggen tegen mensen die me nieuwe dingen kunnen leren.’

MAX MONSE (16-12-1993) Supply Chain Analyst, Moonen Packaging

Een doorpakker, noemt Max Monse zichzelf. Omdat hij vaak afhankelijk is van andere afdelingen, is het stellen van prioriteiten en deze vervolgens imple-



menteren een punt om verder te ontwikkelen. 'Door het stellen van de juiste prioriteiten zorg ik voor structuur en worden de projecten beter afgerond. Ik

kan me beter concentreren op een selectief aantal projecten en om tijd te creëren worden de minder belangrijke projecten dan op de langere baan verschoven', aldus Monse.

De Supply Chain Analist is ambitieus en steekt dat niet onder stoelen of banken: 'Ik was voorheen Purchase Analyst en vanuit deze functie heb ik naar mijn leidinggevende uitgesproken dat ik meer uitdaging zocht. Ik creëer mijn eigen kansen om te groeien door kenbaar te maken wat mijn ambities zijn. Op het moment dat je leidinggevende niet weet wat je ambities zijn, kan hij of zij jou ook niet helpen bij het verwezenlijken van deze doelstellingen.'

MAAIKE VAN OENEN (13-02-1996) **Order Coordinator, Hitec**



Haar visie voor een structurele, duurzame verbetering van de supply chain is: elk proces binnen het bedrijf kan altijd sneller, goedkoper en beter.

Alleen moet je het zien, én jezelf mee-ontwikkelen. Maaïke van Oenen is begin 2020 een supply chain-project gestart voor het tellen van de cycli in het magazijn voor een betrouwbaar serviceniveau, voor masterdata en overtollige en verouderde gegevens. Ze schuwt nieuwe terreinen niet. 'Ik probeer zoveel mogelijk nieuwe projecten of problemen op me te nemen, ook al heb ik nog niet de kennis om met een oplossing te komen. Ik probeer altijd een creatieve oplossing te vinden door eerst te proberen het probleem volledig in kaart te brengen voordat ik op zoek ga naar de oorzaak.' Bij het zoeken naar verbeteringen is lezen voor haar een goede ideeënbron.

THOM VAN OPSTAL (02-09-1995) **Operations Manager, Assa Abloy**

Thom van Opstal is via diverse projecten continu bezig met het verbeteren van de



supply chain van Assa Abloy. In het meest recente project heeft hij verschillende productieactiviteiten van 3PL-partners teruggeplaatst naar de eigen

assemblagelocatie in Raamsdonksveer, wat naast besparingen ook verbeteringen in leveringen, tijden en voorraadniveaus opleverde. Als aandachtspunt ziet hij zijn competentie prioriteren en implementeren: 'Ik ervaar dat soms de dagelijkse gang van zaken alle tijd in beslag neemt. Met als gevolg dat projecten niet op tijd worden afgerond. Door de juiste prioriteiten te stellen, zullen structurele verbeteringen sneller worden doorgevoerd. Dit zal ervoor zorgen dat de dagelijkse gang van zaken steeds soepeler zal verlopen, waardoor ik meer aandacht kan besteden aan structurele, continue verbeteringen.' Om zich verder te ontwikkelen, zegt Van Opstal ervoor te zorgen zichtbaar te zijn in de organisatie. Niet alleen door zijn werk zo goed mogelijk te doen, maar ook collega's te ondersteunen met zijn expertise.

ESTÉE PEETERS (19-05-1991) **Continuous Improvement Manager, FrieslandCampina**



In haar rol als CI-manager beheert Estée Peeters vaak verbeterprojecten met een hoge strategische prioriteit, maar leidt de organisatie ook naar een continu verbeterende organisatie, wat om een echte cultuurverandering vraagt. 'Ik train en coach mensen in mijn team op het gebied van verandermanagement, om ze mee te nemen in de verandering die we willen doorvoeren. Als onderdeel van het managementteam ben ik me zeer bewust

van de hoge kostendruk die er (vaak) in de supply chain zit. Dit vraagt om een effectieve prioritering om focus te creëren om de verbeteringen die de organisatie voor ogen heeft daadwerkelijk te implementeren.'

Door training en het motiveren van haar team is Peeters erin geslaagd om de mentaliteit van een groot deel van de mensen in 'haar' productielocatie te verschuiven naar een continu op verbetering gerichte mentaliteit. 'We hebben laten zien dat we de inbreng van iedereen op onze productielocatie vertrouwen en waarderen. Samen zijn we in staat keer op keer bovengemiddeld te presteren. Tot nu toe hebben we bijna 5 miljoen euro bespaard en voor volgend jaar hebben we er alle vertrouwen in dat we onze doelstelling van 7,6 miljoen euro zullen halen.'

De meeste energie zegt Peeters te halen uit het uitdagen van haarzelf om een betere leider te worden. 'In de supply chain en in de rol van productiemanager - waar mijn ambitie voor een volgende stap ligt - is cross-functioneel leiderschap nodig in de dagelijkse bedrijfsvoering.' Peeters houdt van leren ('Het uitdagen van je hersenen') en in het bijzonder het leren van talen (momenteel Arabisch): 'Deuren gaan open als je iemands taal spreekt en ben zeer geïnteresseerd in andere culturen.'

LEANNE PEGGE (06-03-1993) **S&OP Master Planner, Thales**

Samenwerken is voor Leanne Pegge zowel in haar carrière bij Thales als daarbuiten essentieel. Als S&OP Master Planner is ze binnen Thales verantwoordelijk voor alle supply binnen supply chain. Door in projecten binnen S&OP de leiderschapsrol op zich te nemen en de



'Ik probeer zoveel mogelijk problemen op me te nemen, ook al heb ik nog niet de kennis tot een oplossing'

samenwerking op te zoeken met collega's uit verschillende vakgebieden en achtergronden werkt Pegge aan haar ontwikkelpunten als leider. Goed luisteren, mensen met elkaar verbinden, anderen motiveren, feedback vragen en kennis en ervaringen delen staan hierin centraal, naast het trainen van soft skills.

Daaraan werkt ze al sinds 2018, toen ze begon als voetbaltrainer van het eerste vrouwenteam van FC Berghuizen, dat uitkomt in de landelijke hoofdklasse. 'Als voetbaltrainer ben je niet alleen verantwoordelijk voor de resultaten, maar ook continu bezig met de ontwikkeling van je eigen speelsters en de ontwikkeling van het team. Ik vind het belangrijk en ondersteun dat speelsters het beste uit zichzelf willen halen, dat ze trots zijn op zichzelf, met plezier naar de voetbal toe gaan en dat ze zichzelf ontwikkelen. Als persoon leer ik van de fouten die ik maak en ik vraag ook regelmatig om feedback van andere stafleden of de speelsters zelf. Winnen en verliezen doe je samen. Elke stap vooruit, een lach op elk gezicht en alle resultaten geven mij energie.'

SUSHANT SINGHAL (12-03-1994)

Supply Chain Analyst, Eriks



Sushant Singhal maakt bij Eriks maakt deel uit van het business analytics-team, en weet naar eigen zeggen – mede door zijn hiervoor opgedane ervaring als

supply chain business consultant en daardoor klantgerichte oriëntatie - hoe analytics in te zetten in de supply chain. Als meest urgente competentie om verder te ontwikkelen, ziet Singhal project- en verandermanagement: 'In een typisch productiebedrijf zijn mensen niet dol op verandering en om concurrerend te zijn, moet de supply chain van het bedrijf in de loop van de tijd evolueren', stelt hij. Vanaf Q1 2021 is Singhal als tweede man betrokken bij een nieuw project, vanuit de visie om de supply chain transparanter te maken en verschillende afdelingen met elkaar te verbinden door de SCOR-planning te volgen. Singhal: 'Ik maak de rapportage over de supply chain aan de hand van gegevens inzichtelijker voor de organisatie en breng de knelpunten in

elke stap van de supply chain in kaart. Nadat de identificatiefase voorbij is, zal de volgende stap zijn om ze allemaal te targeten en proberen ze te verplaatsen naar minder belangrijke processen.'

KARIN STOOPMAN (26-06-1991)

Supply Chain Manager, Red Bull Nederland



'Mij krijg je niet snel gek!' Dat stelt Karin Stoopman: 'Ik ben in staat om in korte tijd een proces te doorgronden en de kern van een probleem te

bereiken. Ik blijf altijd rustig, ook onder hoge druk, waardoor ik zaken rationeel kan benaderen en het beste uit mijn team en de processen kan halen.'

Ze creëert kansen binnen Red Bull door 'proactief op te treden, verantwoordelijkheid te nemen voor mijn werkzaamheden, verder te kijken dan enkel de eigen taken en te laten zien dat mijn zaken op orde zijn'. Stoopman: 'Dit geeft mijn meerderen het vertrouwen dat ik me met nieuwe dingen bezig kan houden. Dit heb ik zelf bewezen bij door na een kleine twee jaar Logistics Specialist bij Red Bull, net begonnen bij een nieuwe job, teruggevraagd te worden als Logistics & Customer Service Manager. Binnen deze rol heb ik mij in een jaar bewezen en was ik direct de aangewezen kandidaat voor de rol van Supply Chain Manager toen deze kans zich voordeed.'

TANYA VRIESEMA (21-10-1994)

Supply Chain Planner, TABS Holland



Tanya Vriesema werkt bij TABS Holland onder meer aan specifieke projecten, bijvoorbeeld de implementatie van de

ABC-tool in Slim4, wat inzicht geeft in het de belangrijkheid van het assortiment. Ze ziet haar analytisch vermogen als haar sterkste punt. Vriesema: 'De meest efficiënte supply chain neerzetten, is mijn drive. Het snel kunnen schakelen en verbanden leggen, is essentieel om de kern van een vraagstuk boven tafel te krijgen.' De competentie die ze snel wil verbeteren, is prioriteiten stellen en implementeren. 'TABS Holland heeft een gecompliceerde supply chain. Naast een groot assortiment hebben wij te maken met veel verschillende soorten leveranciers, zowel in als buiten Nederland. Daarnaast zorgen wij voor de bevoorrading van de distributie- en afhaalcentra van PontMeyer en Jongeneel. Het is constant streven naar de perfecte samenhang van beschikbaarheid, efficiënte inrichting van de supply chain en de ketenkosten beheersbaar houden. Hierdoor kom je regelmatig voor verschillende vraagstukken of knelpunten te staan. Waarbij het zaak is goed je prioriteiten stellen', aldus Vriesema, voor wie nog een leiderschaps cursus in het verschiet ligt.

MARC VAN DER WAL (08-07-1992)

Program Manager, Wehkamp



Voor Marc van der Wal zijn de trefwoorden in de e-commercebranche: wendbaarder en flexibeler worden, en in het verlengde daarvan het stellen van pri-

oriteiten en het implementeren ervan. Want, stelt hij: 'Als je in staat bent om snel hoogwaardige oplossingen te implementeren, bent je in staat om je aan te passen aan veranderingen wanneer dat nodig is, van klant tot externe verandering zoals Covid-19.

Leren is voor hem essentieel. 'Leren door met een multidisciplinair team naar doelen toe te werken en die doelen te bereiken, geeft me persoonlijk veel energie. Ik kijk vaak naar de kortetermijnverbeteringen die nodig zijn om mijn werk goed te kunnen doen of om kansen te herkennen in het groeien naar een nieuwe functie die redelijk binnen mijn eigen bereik ligt. Ik bespreek dit een paar keer per jaar openlijk met mijn manager en kijk naar de toekomst.'



EEN TALENT

ONTWIKKELT ZICH

NIET ALLEEN.

**Samen ontwikkelen we de supply chain
leiders van de toekomst.**

www.inspired-talent.com

Doe ook mee! Mail ons op:
ujendre@inspired-talent.com,
of bel naar 06 25 04 88 26.



INSPIRED-TALENT