

DIALC OG

het **PAK** **HUIS**



BART LAMMERS



Een managementroman over
logistiek, management en
het leven



het **PAK** **HUIS**

BART LAMMERS

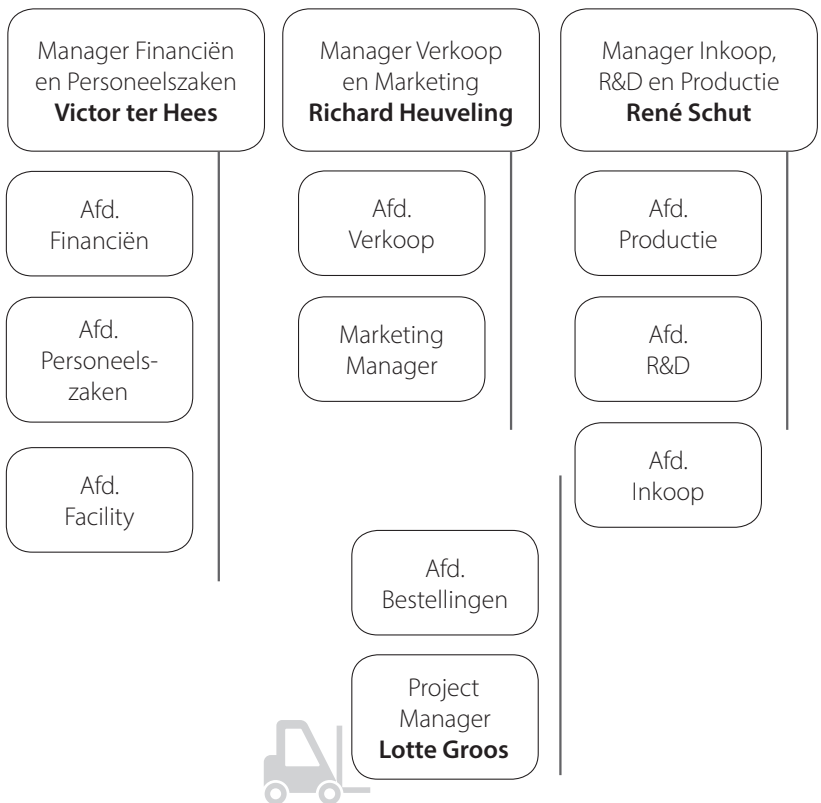
Een managementroman over
logistiek, management en
het leven

DIALOG

ORGANIGRAM BRODAMCO BV

Producten: kleine apparaten en onderdelen
Klanten: ca. 5000 bedrijven in de Benelux
Leveranciers: ca. 450
Omzet: 50 mln.
Medewerkers: 130
Vestigingen: 5

- 1 hoofdkantoor met productie en magazijn
- 1 kleine productievestiging
- 3 shops



Directeur
Dick de Lange

Secretariaat
Jenny Bontsma



Manager ICT
Joris de Rooij

Afd.
Helpdesk en
hardware

Afd.
Software en
Website

Manager Logistiek
Lodewijk Hagens

Afd.
Magazijnen
Wouter Prins

Technische
dienst

Afd.
Customer
Service

Transport
dienstverlener
Jaap Schobeek



PROLOOG

Zijn hoofd bonkte. Het was alsof het ontplofte. De stekende pijn in zijn knie werd steeds erger, maar hij bleef rennen. Dat was natuurlijk heel stom, en dat wist hij, maar hij kon niet anders. Hij moest naar het bankje. Hij moest ernaartoe. Ook als de man er niet zou zitten, moest hij daar gewoon zijn. Het was een plek geworden waar hij nadacht over dingen, ze in perspectief probeerde te zetten.

In perspectief zetten.

Laat me niet lachen.

Al die problemen bij het bedrijf, al die persoonlijke problemen, het zou hem nooit lukken uit deze baggerzooi te komen. Lodewijk had in de stress nog wel zijn sportschoenen aangetrokken, maar verder had hij zijn pak nog aan met daaroverheen een zware winterjas. Niet echt de ideale joggingoutfit. Zijn armen schuurden langs zijn lichaam. Weerstand. Altijd maar weerstand. Gék werd hij ervan. De stress die Lodewijk de laatste maanden ervoer, was tot een ondraaglijk hoogtepunt opgelopen. Alles was voor niets geweest. Alles. Alle acties om transport en voorraadbeheer te optimaliseren, alle metingen van de proceskwaliteit, alle maatregelen om robuuste processen te bereiken. Alle communicatie, alle uitleg over wat hij wilde bereiken, alle investeringen in de relaties met zijn collega's, zoals Lotte van inkoop en Richard van verkoop. Om over de vervoerder Jaap en een paar grote klanten en leveranciers nog maar te zwijgen.

Wat zouden ze van hem denken? Ze zouden zeggen dat ze het altijd al hadden geweten. Dat Lodewijk niet stressbestendig genoeg was, dat hij een leuke poging had gewaagd, maar natuurlijk niet klaar was voor het grote werk. Dick had hem een kans gegeven en die had hij verpest. Lodewijk dacht aan zijn streven: het zou hem nooit lukken een succesvolle logistiek manager te worden. De noodzaak om het bedrijf winstgevend te krijgen was een uitgestoken hand geweest, een

kans om te laten zien dat hij het kon. Hij had al zijn kaarten hierop gezet, zich een slag in de rondte gewerkt, zijn gezin verwaarloosd. Tevergeefs. Als het zo doorging, legde hij nog eerder het loodje dan het bedrijf waarvoor hij werkte. Het was het best als hij op staande voet ontslag nam, voordat hij het zou krijgen. Dan kon hij het bedrijf en zijn familie misschien verdere ellende besparen. En dan Lotte, die was pas slim. Hij had haar in zijn wijze buien van alles uitgelegd over logistiek en over *supply chain management*. Wat had ie het goed geweten. Maar toepassen? Ho maar! Wat een slechte werknemer was ie, wat een waardeloze baas, wat een afwezige partner en vader, wat een zielig... mens.

Lodewijk passeerde de sloten, de weilanden, de meerkoeten en de mooie huizen met hun grote tuinen. Hij zag niks van dit alles, bleef rennen. Blind voor al het moois, in beslag genomen door zijn eigen woede en verdriet. En misschien nog wel het ergst van alles: in beslag genomen door de teleurstelling over zijn eigen falen, want zo kon je het wel noemen.

Hij voelde dat zijn huid heet werd en prikte. Hij voelde de broeierige warmte tegen de binnenkant van zijn kleren. Lodewijk liep veel te hard om dit tempo vol te houden tot aan het bankje. Maar vertragen zou wederom betekenen dat iets hem niet lukte. Woedend dacht hij terug aan de gesprekken met de man op het bankje. Wat hadden ze hem gebracht? Niets! Alleen maar vaag gelul over het leven, over werk, over zogenaamde wijsheden. Hij had zich ingebeeld dat hij begreep waar het allemaal om draaide, dat hij nieuwe inzichten opdeed, en deze ook kon toepassen in de praktijk. Niet dus. En de man... die kon de pot op met zijn Schopenhauer.

Zijn knie begon nu zo erg te steken dat Lodewijk dacht dat deze kapot zou gaan, maar hij stopte niet. Na het bruggetje draaide hij rechtsaf en een paar honderd meter verderop zag hij het bankje. Hij verbeet zich, móést het halen. Als door de duivel gedreven versnelde hij en hij kreunde bij iedere pas. Zijn hoofd was rood en hij hield zijn kaken stijf op elkaar. De lucht siste tussen zijn tanden. Flarden van beslissingen die hij had genomen gingen door zijn hoofd, hij zag het bedrijf voor zich, de mensen met wie hij werkte. Zijn gezin. Briesend kwam hij tot stilstand bij het bankje.

Gehaald.

Hij hapte naar adem en voelde het warme, natte zweet op zijn hoofd. Druppels prikten in zijn ogen. Zijn broek plakte aan zijn benen. Hij ging zitten en hoorde alleen zichzelf. Zijn oren suisden, zijn hart klopte als een gek. Boos keek hij voor zich uit. Zo bleef hij een hele poos zitten.

AUGUSTUS

EEN

Lodewijk Hagens zat in zijn auto op weg naar kantoor. Hij reed op de automatische piloot totdat hij in zijn achteruitkijkspiegel de nieuwste 911 van Porsche op de derde baan zag verschijnen. Een zilvergrijze. Hij schoof meteen op naar de tweede baan in de hoop deze schoonheid beter te kunnen bekijken en er misschien wel even achter te gaan rijden. Dat laatste lukte echter niet: er waren er meer op dat idee gekomen. De Porsche zoog de anderen mee als was het een stofzuiger.

Lodewijk had die ochtend Tim en Carlijn naar school gebracht, en Daniël naar het kinderdagverblijf. Dat betekende: tempo maken en hopelijk op tijd op zijn werk zijn. Het ochtendritueel van opstaan, ontbijtend de boterhammen voor de kinderen smeren, de tassen inpakken, poetsen, de kinderen aansporen, veters strikken en jassen aandoen, was met succes afgerond.

Applaus.

De dag was weliswaar gesmeerd gestart, maar het verkeer zat tegen. Heel erg tegen.

Lodewijk belde Jenny Bontsma.

‘Ha, Lodewijk, wat kan ik voor je doen?’

Ze had de telefoon na één keer overgaan opgepakt. Het leek wel alsof Jenny altijd intens gelukkig was, zo opgewekt en hulpvaardig was ze. Hij mocht haar graag en zij hem. Jenny was de fulltime secretaresse van Dick de Lange, de directeur. De andere managers uit het managementteam hadden geen secretaresse, maar het was wel steeds normaler geworden dat ze Jenny’s hulp inschakelden als dat nodig was.

‘Er is een ongeluk gebeurd, denk ik,’ zei Lodewijk. ‘Ik schat dat ik er halftien pas kan zijn. Kun je Dick vragen of we wat later kunnen beginnen?’

‘Ja, natuurlijk,’ zei Jenny. ‘Geen probleem, tot straks.’

Aan haar toon kon hij horen dat ze er blij van werd iemand van

dienst te kunnen zijn. Hij herkende dat gevoel. Lodewijk was al verschillende jaren werkzaam in de logistiek. Eerst als logistiek medewerker, en later bij een logistiek adviesbureau. Vooral in die eerste functie moest hij regelen wat anderen hadden beloofd. Vaak had hij zich voldaan gevoeld als hij weer iets voor elkaar kreeg: het is geregeld hoor, de goederen komen gewoon morgen bij de klant. Die dienstbaarheid zat nog steeds in hem, al was hij nu meestal degene die de opdrachten gaf.

Lodewijk was tweeënveertig jaar. Hij en Sophie hadden drie kinderen. Tim was negen, Carlijn zeven en Daniël drie. Lodewijk was geen opvallende man. Hij had donkerblond, stug haar dat hij vaak kort liet knippen, zodat hij er geen gedoe van had. Zijn lengte was gemiddeld. Hij gaf niet zoveel om kleren. Hij wist dat hij er niet modieus – of eigenlijk zelfs wat saai – uitzag, maar kon daar zelf prima mee leven.

Drie jaar geleden stapte Lodewijk over van het logistieke adviesbureau naar zijn huidige werkgever, Brodamco BV. Hij wilde na zijn adviseurschap weer terug naar de praktijk, naar het bedrijfsleven. Dáár gebeurde het, zo had hij in zijn eerste baan gemerkt. De dynamiek bij zijn eerste werkgever was op de een of andere manier anders, relevanter. Dat wilde hij terug. Brodamco was een groothandels- en productiebedrijf met honderddertig medewerkers, vijftig miljoen euro omzet en vijf vestigingen in Nederland. Ze verkochten kleine apparaten en onderdelen. Hun klanten zaten vooral in Nederland, maar ook in België en Luxemburg. Lodewijk was er logistiek manager geworden, en lid van het managementteam. Hij had het gevoel dat hij daardoor ook echt meebepaalde wat de koers van het bedrijf moest zijn. De commerciële en financiële mensen hadden echter de belangrijkste stem. Dat was nergens officieel vastgelegd en het werd ook nooit gezegd, maar iedereen wist het. Dat leidde soms tot onevenwichtige besluitvorming, vond Lodewijk.

Vandaag was een belangrijke dag. Hij zou met Dick praten over de problemen met de vervoerder die hun producten binnen de Benelux distribueerde naar de klanten van Brodamco. Lodewijk was niet tevreden over de prestaties van het transportbedrijf. Het kwam te vaak voor dat zendingen te laat bij klanten werden afgeleverd. Regelmatig moesten producten dan weer mee terug omdat de klant niet meer

open was. In het begin meldde de vervoerder dit niet eens aan Lodewijks customer-serviceafdeling, maar brachten ze de spullen een dag later alsnog naar de klant. Lodewijk had ontdekt dat de vervoerder deze fouten zelf stilzwijgend repareerde toen een klant belde om te zeggen dat het al drie keer mis was gegaan binnen één maand. Later bleek dat er meer klanten waren die hierover tegen de chauffeurs hadden geklaagd, maar ook dat was nooit doorgekomen. Lodewijk was pissig dat hij dit van een klant moest horen. Hij voelde zich voor de gek gehouden door het transportbedrijf en goed beschouwd was hij dat ook. Dit soort dingen moest Lodewijk gewoon weten: het ging over zijn spullen en over zijn klanten. Nadat Lodewijk dit had besproken met Jaap Schobeek, de baas van het transportbedrijf, werd er wel wat beter gecommuniceerd, maar het hield niet over. Hoe moeilijk kon het zijn om je gewoon aan de afspraken te houden?

Het begon weer te rijden. Het ongeluk had niet veel om het lijf, naar het scheen: twee bellende mensen en wat glaswerk. Hij reed achter een Alfa Romeo Giulietta. Een witte. Wat een beauty! Wat een kont! Files zijn irritant, dacht Lodewijk, maar de schoonheid van gebogen staal compenseert een hoop. Als auto's je koud lieten, dán had je pas een probleem.

Lodewijk had gehoord dat zijn voorganger bij Brodamco de huidige vervoerder had gekozen omdat hij een goed gevoel had over hun betrouwbaarheid. Ze waren niet de goedkoopste, maar dat was ook niet de bedoeling geweest. Dick had Lodewijk verteld dat zijn voorganger op zoek was naar een partner die kwaliteit kon leveren. Het iets hogere tarief leek daarvoor bijna het bewijs. Lodewijk deelde die visie: een hoger tarief zou zelfs wel eens tot lagere totale kosten kunnen leiden, omdat er minder fouten en klachten zouden ontstaan die gerepareerd moesten worden, met extra transport en administratieve handelingen tot gevolg en – niet te vergeten – imagoschade of zelfs omzetzerving. De impliciete veronderstelling hierbij was het idee dat duurder ook betekende dat iemand het beter op orde had. Lodewijk vond de kwaliteit van de vervoerder echter helemaal niet zo goed. De prijsafspraken werden keurig nagekomen, maar de kwaliteitsafspraken niet. Meer betalen zonder bijbehorende kwaliteit? Dat toch niet. Tijd voor een goed gesprek dus, maar... wat had zijn voorganger eigenlijk precies afgesproken wat de kwaliteit betrof? Tegen welke norm moest hij de gerealiseerde kwaliteit afzetten? Jenny had

gezocht, maar er was niet eens een contract. Dat gebeurde geregeld in de transportwereld. Minder dan vroeger, maar toch.

Lodewijk vond het vervelend om met de baas van het transportbedrijf over deze problemen te praten. Jaap was een aardige vent. Hij mocht hem én het grootste deel van zijn mensen graag. Het waren leuke lui, maar niet professioneel genoeg. De klanten van Lodewijks bedrijf werden steeds kritischer en klaagden eerder. Hun klanten hadden zelf ook klanten en dus verplichtingen waar ze zich aan moesten houden. Tijdige leveringen van Brodamco waren daarvoor een voorwaarde. En die klanten hielden steeds minder eigen buffervoorraad aan. Dat kostte namelijk geld. Daarmee nam de druk om betrouwbaar te leveren toe: iemand moest immers zorgen voor de beschikbaarheid van goederen.

Er ging te veel fout, en niet alleen bij de vervoerder. Lodewijks eigen processen en die van enkele collega's waren ook niet helemaal op orde. Er werden geregeld verkeerde producten uit het magazijn gepickt en geladen. Vroeger dacht Lodewijk dat een goede logistiek medewerker problemen snel en effectief moest oplossen. Nu zag hij dat anders. Een goede logistieke bemensing moest ervoor zorgen dat problemen juist werden voorkómen. Niet alleen opgelost. Maar op de een of andere manier lukte dat Lodewijk en zijn team niet goed. Hij was veel te veel tijd kwijt met brandjes blussen en anderen leren hoe er geblust moest worden. Lodewijk had meer tijd en visie nodig om over de logistieke strategie, doelen, bemensing en kwaliteitsgarantie na te denken. Hij wist niet goed hoe hij hier ruimte voor vrij moest maken. Dick loste dat anders op: die stelde zich gewoon veeleisend op naar de managers die hij aanstuurde, maar ook naar leveranciers en dienstverleners. Dat vond Lodewijk lastig. Hij begreep al snel waarom iemand een fout maakte of geen tijd had. Te snel.

Hij besloot dat hij minder sociaal voelend moest worden.

Lodewijk kwam aan bij het pand van Brodamco BV en draaide de parkeerplaats op. Dit was het hoofdkantoor, waar tevens het grootste productiedeel en het magazijn gevestigd waren. De auto van Dick stond er al, op de plek van de directie. Lodewijk parkeerde tot vlak voor de struiken die voor het kantoorpand stonden – van die haagbeuken, of hoe ze ook mochten heten. Ze hielden hun blad ook in de winter, dat was wel leuk. Voordat hij uitstapte, controleerde hij of hij al zijn spullen bij zich had, stopte de telefoon in zijn zak, pakte

zijn laptop tas en keek nog even in de achteruitkijkspiegel. Zijn haar vertoonde geen rare, overeind staande plukken en er zat niets tussen zijn tanden. Hij liep naar binnen en ging direct door naar Dicks kamer.

‘Lodewijk, ik heb naar je notitie gekeken. Daaruit blijkt dat het een kort gesprek gaat worden,’ sprak zijn directeur. ‘Het is duidelijk, toch?’

‘Wat bedoel je, Dick?’ vroeg Lodewijk.

‘Nou, Jaap en zijn mensen moeten eruit. We hebben een nieuwe vervoerder nodig die het wel kan.’

Dit ging te snel.

‘Dat zijn geen dingen die je overhaast beslist, Dick. We werken al vijf jaar met hen samen, waarvan ik zelf weliswaar maar drie jaar heb meegemaakt, maar je snapt wat ik bedoel. En ik zit er niet op te wachten Jaap en zijn mensen in de problemen te brengen. Het is in deze tijden niet gemakkelijk voor een vervoerder om nieuwe lading te vinden.’

‘Dat is geen argument. Je moet nooit ten gunste van anderen in de shit blijven zitten.’ Dick grijnsde en voegde eraan toe: ‘Zeker niet als het om zaken gaat.’

‘Nee, dat snap ik,’ zei Lodewijk. ‘Maar het is voor onszelf ook behoorlijk lastig om van vervoerder te wisselen.’

‘Kijk, dat is een goede reden. Maar wat is daar zo lastig aan?’

Lodewijk had zijn vertraging in de auto gebruikt om nog eens na te denken over zijn insteek bij dit gesprek met Dick. Hij moest toegeven dat de gedachte aan een nieuwe vervoerder ook bij hem was opgekomen. Met de notitie die hij voorafgaand aan het gesprek had gestuurd, wilde hij echter vooral de problemen op een rijtje zetten. Om er vervolgens mee aan de slag te gaan. Samen met Jaap. Dat was beter dan het contract – dat er niet was – op te zeggen en er iemand anders voor in de plaats te nemen. Alsof het dan ineens opgelost zou zijn. Daar geloofde Lodewijk niet zo in. Er waren weliswaar klachten over het transport, maar veel klanten waren tegelijkertijd gewend aan de chauffeur die hun spullen bracht. En andersom. Chauffeurs wisten vaak veel meer dingen van de klant – of in elk geval andere dingen – dan de mensen bij Lodewijk op kantoor. Dat merkte je snel als Jaap een zending uitbesteedde aan een andere vervoerder, sub-

contracting noemden ze dat. Dat deed Jaap wel eens als de zending voor Lodewijks klant nét niet meer in zijn eigen auto's paste, of wanneer het ontvangstadres in een uithoek lag waardoor de zending niet met andere zendingen gebundeld kon worden. Om te voorkomen dat Jaaps mensen dan met een bijna leeg bakwagentje helemaal naar het zuiden van België of naar Luxemburg moesten rijden, bracht hij de spullen dan naar zijn concullega net over de grens met België. Die had enorm veel afleverpunten in het zuiden van de Benelux, en voegde het toe aan zijn eigen routes. Op zich heel handig dus. Deze samenwerking tussen vervoerders liep goed en Lodewijk vond dit prima, want het leidde voor hem uiteindelijk tot lagere kosten, maar hierdoor kregen de klanten niet altijd hun vertrouwde chauffeur. En veel klanten wilden niet verrast worden. Ze wilden hun 'eigen' chauffeur, want die wist op welke plek hij de spullen moest neerzetten. En die wist dat hij bij die klant nooit lege pallets mee terug kreeg en noteerde dit zonder zeuren gewoon op de pakbon. Als Lodewijk zou stoppen met Jaap en zijn chauffeurs, zou de telefoon roodgloeiend komen te staan. Met klachten over meer verworven rechten dan hij zelf ooit zou kunnen bedenken.

Dick verdiepte zich nooit zo in de logistieke aspecten van het bedrijf. Hij zou zich gewoon niet realiseren hoe ingrijpend een switch zou zijn. Lodewijk wist dat het minimaal een paar maanden tot slechtere service zou leiden en in het begin ook tot veel onduidelijkheid. Zijn eigen personeel, dat samenwerkte met de mensen van de vervoerder, zou nieuwe contactpersonen krijgen. De culturen van de twee bedrijven moesten op elkaar afgestemd worden en bovendien was het nog maar de vraag of een nieuwe vervoerder wel die betere kwaliteit zou leveren. Lodewijk verkoos de moeilijke weg: die van samen verbeteren. Hij wilde eerst goed inzicht krijgen in de problemen, oplossingen bedenken en kiezen en dan invoeren. Jaap zou dan wel zijn muur moeten laten zakken en inzicht moeten geven in zijn kwetsbaarheden. En Lodewijk ook. Pas dan kon er een echte relatie ontstaan, gebaseerd op respect. Niet op gezelligheid en sociaal voelend zijn; dat was in zijn eerste jaren wat te veel de insteek geweest.

Soms bleek het een voordeel dat Dick weinig van logistiek wist. Hij vertrouwde erop dat Lodewijk de juiste oplossingen koos, maar zou hem er later op afrekenen als deze niet uitvoerbaar of te duur bleken

te zijn. En Dick kon dan heel hard zijn. Lodewijk huiverde bij het idee dat zijn aanpak tot niets zou leiden.

‘Maar Lodewijk, wat is daar dan zo lastig aan?’ herhaalde Dick zijn vraag.

Lodewijk beantwoordde de vraag en Dick besloot de discussie met: ‘Dan moeten we eerst maar eens de prestaties van de vervoerder goed gaan meten en er iets aan doen, vind je niet? En nu we het er toch over hebben, hoe presteren we zelf eigenlijk als het gaat om de beschikbaarheid van voorraden en fouten in het magazijn? Ik hoor de laatste tijd meer klachten van onze verkopers over verkeerde of vertraagde leveringen en gebrekkige communicatie van jullie kant.’

Die discussie met verkoop hield Lodewijk vaak af, vanuit een verkeerd argument. Lodewijk vond namelijk dat verkopers zelf nog veel belabberder communiceerden dan logistiekelingen en dat ze eerst maar eens hun eigen afspraken moesten nakomen. Maar er zat wel een kern van waarheid in wat ze zeiden. En dan moest je dus over je trots heen stappen, verantwoordelijkheid nemen en het zelf gewoon beter regelen.

‘Ja, dat gaan we doen, Dick,’ zei Lodewijk snel.

Aan het einde van de dag was hij nog steeds pissig op Dick, omdat hij erop zinspeelde dat Lodewijk zijn processen niet onder controle had. En het ergst was: Dick had gelijk.

Lodewijk nam zich voor zijn boosheid niet mee naar huis te nemen.

‘Tot morgen,’ riep Jenny toen hij langs haar kamer liep. ‘Geniet van het weer.’

‘Doei, ik zie je,’ antwoordde Lodewijk. Hij liep naar buiten, stapte in zijn auto en legde zijn telefoon op de bijrijdersstoel. Hij reed graag in deze auto. Het was een fijne auto met genoeg comfort en met flink wat trekkracht. Het enige nadeel van autorijden was dat zijn rechterknie dan altijd opspeelde. Blijkbaar was de houding waarin hij zat belastend voor zijn knie. De fysiotherapeut had hem oefeningen gegeven, die hij een paar weken keurig had gedaan. Daarna was het er niet meer van gekomen. De pijn was blijkbaar niet erg genoeg om eraan te blijven werken – de tragiek van de realiteit. Lodewijk gaf gas, reed de parkeerplaats van het bedrijf af en draaide de rondweg van het industrieterrein op.

Hij wilde een steengoede logistiek manager worden.

Een lange weg te gaan.

Thuis zag hij de fiets van Tim voor het tuinhekje staan, op de stoep. Die was er natuurlijk van afgesprongen en zonder na te denken naar binnen gehold. Hij zette de fiets van zijn zoon in de schuur en dacht met weemoed terug aan zijn eigen onbezorgde jeugd.

TWEE

Lodewijk Hagens drukte de wekker uit en stond op. Hij deed zo zachtjes als hij kon om niemand wakker te maken. Hij had de avond ervoor al gedoucht en zijn kleren in de badkamer gehangen, zodat hij het licht in de slaapkamer niet aan hoefde te doen om in de kast naar kleren te zoeken. Sophie bracht de kinderen op woensdag altijd naar school en Lodewijk maakte dan meestal van de gelegenheid gebruik om extra vroeg te starten en een hoop dingen van zijn actielijst weg te werken.

Deze keer had hij echter een speciale bestemming: Jaap Schobeek. Ze moesten eens praten over het kwaliteitsniveau. Jaap was wat Lodewijk noemde een duidelijke man: je kon snel zien wat je aan hem had. Hij had het transportbedrijf van zijn vader overgenomen, die het weer van Jaaps opa had geërfd. Jaap was een echte ondernemer van de oude stempel: zelfverzekerd, een makkelijke prater en een neus voor commerciële kansen. Hij hield niet van papierwerk en dus ook niet van contracten. Hij werkte liever op basis van een goede relatie. Dan kwam je er altijd wel uit, volgens Jaap. Hij vond dat contracten alleen maar geld kostten en tot starheid leidden en hij zei ooit dat als er iets fout ging, er gewoon gezond verstand nodig was om het op te lossen. Geen juristen en papier. Hij was een ondernemer, geen manager. Jaap was niet echt gericht op het instrueren van mensen en volgde gemaakte afspraken niet altijd goed op, maar hij had een heleboel gezond verstand. Lodewijk hoopte dat Jaap dat vandaag zou laten zien.

Lodewijk voelde zich gespannen voor het gesprek. Jaap was zo'n twintig jaar ouder dan hijzelf, rond de zestig. De transportbaas had honderden gesprekken met klanten gevoerd. Lodewijk voerde de gesprekken met de vervoerder bij zijn eerste werkgever altijd samen met de controller, en als adviseur had hij er al helemaal nooit mee

van doen. Nu moest hij het alleen doen. Als een echte grote jongen. Lodewijk moest van Jaap eisen dat zijn planners en chauffeurs een stuk beter zouden gaan presteren, maar hoe moest Lodewijk dat aankaarten? En waarom was dit eigenlijk zo lastig?

Hij stapte in de auto en zette de muziek aan. De cd met cellomuziek zat er nog in. Prachtig, maar als Lodewijk zich niet helemaal goed voelde, werd hij er altijd melancholisch van – en niet zo'n beetje ook. Dan maar de radio. De dj kondigde een bandje aan dat live in de studio zou gaan optreden.

Lodewijk probeerde het gesprek met Jaap in zijn hoofd voor te bereiden. De radio leidde hem af en hij zette hem weer uit. Lodewijk dacht altijd veel na onderweg. Zijn auto was een soort rijdende denktank.

Een paar minuten later vond hij het toch weer te stil en zette de radio weer aan. Hij was onrustig en zocht prikkels terwijl hij wist dat stilte verstandiger was in de voorbereiding op het gesprek.

Soms werd ie erg moe van zichzelf.

'Hé Lodewijk, alles kits?'

Jaap was soms joviaal, maar dat was eigenlijk wel prettig. Het droeg bij aan een ongedwongen sfeer. Lodewijk wist alleen niet zo zeker of hij dat vandaag wel wilde.

'Dag Jaap.'

Lodewijk groette Jaaps collega's met een algemeen 'hallo' en zoals altijd vroeg Jaap hoe Lodewijk zijn koffie wilde. Jaap stelde de vraag, maar het meisje van de pakbonnen zou de koffie voor Lodewijk gaan halen.

'Zwart, Jaap,' antwoordde Lodewijk, 'dat moet je toch langzamerhand wel weten. Ik ben niet zomaar een klantje, toch?' Hij nam alvast een voorschot op het gesprek, maar wat een foute tekst. Lodewijk keek naar het pakbonnenmeisje, dat een dikke grijze map neerlegde en een andere map terugzette in de kast. Ze zag er netjes uit. De lange gouden ketting om haar nek kletterde tegen de map. Het leek Lodewijk wat onpraktisch om tijdens dit werk zulke attributen te dragen, maar ja, wie was hij?

'Nee, zeker niet,' zei Jaap. 'Jullie doen een derde van mijn totale omzet zoals je weet. Goed dat je weer eens komt bijpraten over hoe de zaken lopen.'

‘Nou, het is niet gewoon bijpraten deze keer. Ik heb een serieuze boodschap, zoals ik al aan de telefoon zei.’ Lodewijk keek als een vader die zijn kind toesprak. Hij kon het op zijn minst proberen.

‘Ja, dat zei je, maar we komen er altijd wel uit, toch?’

Hij besloot daarop even niets te zeggen. Ze liepen samen de trap op naar Jaaps kantoor. Langs de foto’s van Jaap, zijn vader en zijn opa. Trots naast, voor of in verschillende vrachtauto’s. Dat waren belangrijke momenten in de geschiedenis van een transportbedrijf: de aanschaf van nieuwe auto’s. De oudste foto was een zwart-witfoto van Jaaps opa en oma in hun zondagse kleren. Het bedrijfje bestond toen al een paar jaar, ergens in de jaren dertig. In het begin werd alles met paard-en-wagen gedaan. Op de foto stonden ze met hun eerste vrachtauto. Jaaps opa had er eerst niet in geloofd. Het zou niks worden met die machines. Veel te duur, te lawaaierig en ze stonken ook nog. Later had hij daarvan moeten terugkomen toen hij merkte dat andere bedrijven wel overschakelden en daar succesvol mee waren. Vrachtauto’s konden niet alleen veel meer meenemen in één keer, maar ze konden ook op één dag verder weg en vergrootten daarmee het verzorgingsgebied. Jaaps opa merkte dat de nieuwe machines het gingen winnen van paard-en-wagen en besloot hier toch maar in mee te gaan. Dat legde hem bepaald geen windeieren. Jaap had dit – in geuren en kleuren – al een paar keer aan Lodewijk verteld. En zoals het ging met dit soort verhalen, die onderbrak je niet.

Bij Brodamco was niet zoveel te vinden over de geschiedenis van het bedrijf. Het enige nostalgische was misschien dat logistieke medewerkers het onderling nog wel eens hadden over ‘het pakhuis’ als ze het magazijn bedoelden.

Het had wel wat, zo’n bedrijf als dat van Jaap, een bedrijf met een familiegeschiedenis. Lodewijk had het idee dat werknemers van familiebedrijven meer betrokken waren bij het bedrijf. En dat de horizon voor het nemen van beslissingen daar ver genoeg in de toekomst lag om de juiste keuzes te maken, niet te veel gefocust op resultaten op de korte termijn. Ze hoefden hun aandeelhouders niet elk jaar tevreden te stellen.

Ze liepen het kantoor van Jaap binnen. Zijn bureau stond bij het raam. Tegen de muur stond een soort bespreektafel, waar vier mensen aan konden zitten, als er geen hoge stapels papier op de tafel zouden liggen. In de hoek stond een lage, zwartleren bank. De ramen

moesten nodig gelapt, maar het was geen vieze kamer. Alleen wat oud allemaal. Aan de muur hingen van die typische posters die iemand ophangt die iets aan de muur wil hebben, maar niet weet wat. Hotel-kamerposters, zeg maar. De kamer had geen persoonlijke sfeer, maar Lodewijk dacht dat Jaap daar niet zo'n behoefte aan had op zijn werk. De familiefoto's van de geschiedenis van het bedrijf in het trapgat waren waarschijnlijk niet Jaaps idee geweest.

Ze namen plaats aan de tafel. Jaap schoof een paar stapels opzij en zei: 'Steek van wal.'

Dat deed Lodewijk. Hij vertelde wat hij op zijn lever had. Hij gaf aan dat er te veel fout ging. Het moest echt beter. Daarna vertelde Lodewijk over zijn gesprek met Dick en wat Dick gezegd had over een nieuwe vervoerder.

Hij zag in Jaaps blik dat hij heel even schrok. Jaap herstelde zich direct en zei dat ze hun best gingen doen. Toen begon hij erover hoe moeilijk het was om tegenwoordig het hoofd boven water te houden en in één vloeiende beweging ging hij over op de uitgestelde levertijd van zijn nieuwe Scania. Jaap vertelde nog waarom deze vrachtauto zo goed was, maar Lodewijk was al afgehaakt. Hij liet zich afschepen. Had ook niet naar Jaap toe moeten gaan. Had Jaap naar hém moeten laten komen. Of moeten afspreken op neutraal terrein ergens in een restaurant. Nu moest hij terug naar Dick en net doen alsof hij Jaap een poepje had laten ruiken. Wat een sof.

Minder sociaal voelend worden. Makkelijk gezegd.

Op de weg terug naar kantoor wist Lodewijk het al: dit gesprek moest over. En snel. Die dag op kantoor werkte hij wat achterstallige mails weg, maar hij was er niet echt met zijn hoofd bij. Iets eerder dan normaal reed hij naar huis. Hij was er even helemaal klaar mee. Met zijn hand veegde hij het stof van het middelste deel van zijn dashboard. Jaaps kantoor was schoner dan de auto van Lodewijk. Lodewijk was niet echt netjes op zijn spullen: er lagen vaak papiertjes of doosjes op de grond, omdat de asbak bijna altijd vol was. Laatst vond hij een uitgedroogd klokhuis onder een van de stoelen.

Achter hem naderde een motorrijder tussen de voortkruipende auto's. Hij ging opzij en de motorrijder beloofde dit met een opgestoken hand. Dat gebaar gaf hem een fijn gevoel, een soort milde prettigheid die zelfs aan geluk grensde. Er waren meer van dit soort

ogenschijnlijk nietszeggende momenten in het leven, die toch heel waardevol bleken. Laatst hadden ze thuis tijdens het eten om beurten voorbeelden bedacht. Zijn oudste zoon Tim wilde altijd heel graag als eerste zijn mes in de maagdelijke bovenkant van een nieuwe pot jam of pindakaas zetten. Dat was even onbelangrijk als leuk om te doen. Voor Lodewijk was het wassen van zijn auto zo iets: nodig of niet, het gaf een voldaan gevoel. Kijk eens hoe mooi schoon hij is geworden! Geluk zat in de kleine dingen. Dit cliché was net zo waar als al die andere clichés waarvan Lodewijk de betekenis pas ontdekte naarmate hij ouder werd.

het PAKHUIS

Lodewijk wil een steengoede manager logistiek worden. Hij krijgt de kans zich te bewijzen als Brodamco BV in de problemen komt. Samen met transportbaas Jaap en Lotte van inkoop gaat hij de strijd aan. Een man op een bankje tussen de weilanden daagt hem daarbij uit in zijn rol als manager. De druk neemt echter steeds meer toe. Gaat het Lodewijk lukken?

Het boek biedt goed inzicht in het rijke vakgebied logistiek en is een eye-opener voor wie niet alleen beter in zijn werk wil worden, maar de dingen ook in perspectief wil blijven zien.



Bart Lammers (1971) heeft een passie voor logistiek en voor mensen. Hij is manager Supply Chain Management bij Technische Unie. Bart werkte in verschillende (management)functies in de logistiek. Hij schreef meerdere boeken en artikelen over logistiek.

'Wat een geweldig idee om logistiek te beschrijven via een roman. Dit sluit goed aan bij de uitdaging voor 'de logistiek' om de menselijke factor meer te benutten voor innovatie.' **Machiel van der Kuijl**, algemeen directeur evofenedex.

'Bart Lammers is er in geslaagd om een boek te schrijven, dat de logistieke wereld bijna tastbaar maakt. Zeer herkenbaar voor professionals, verhelderend voor wie dat niet is.' **Heres Stad**, hoofdredacteur Logistiek.nl.

'Een knappe koppeling tussen filosofische verhandelingen en logistieke inzichten. Bart sleurt je door de pagina's.' **Johan Westerbeek**, eigenaar Zuiver Marketing.

'Bart heeft een makkelijk leesbare en vooral leerzame les in supply chain management geschreven die iedereen die met logistiek en distributie te maken heeft zal helpen.' **Ruud van Dulst**, manager verkoopkantoor Technische Unie.

