



Bundelen van inkoopkracht in multinationals

Introductie

De realiteit achter concerninkoopstructuren

Het realiseren van inkoopsynergie in concernverband is geen eenvoudige zaak. De concerninkoopstructuren staan namelijk niet op zichzelf, maar zijn afgeleid van de feitelijke strategie en structuur van de onderneming. Als deze veranderen, heeft dit gevolgen voor de wijze waarop inkoop op concernniveau is verankerd. Dit verklaart de voortdurende afwisseling tussen decentrale en meer centraal geleide inkoopstructuren. Als gevolg van de informatietechnologie kiezen veel ondernemingen op dit moment voor een hybride inkoopstructuur. De strategisch/tactische inkoopprocessen worden centraal aangestuurd en de meer operationele inkoopprocessen worden decentraal uitgevoerd. Op deze wijze trachten ondernemingen te profiteren van hun inkoopkracht, waarbij de operationele flexibiliteit binnen de businessunits wordt gewaarborgd. De cases in dit artikel met betrekking tot Corus en NAM geven aan dat de wijze waarop inhoud wordt gegeven aan inkoopcoördinatie kan verschillen. Beide ondernemingen zijn werkzaam in kapitaalsintensieve industrieën, die gekenmerkt worden door internationale concurrentie. Beide ondernemingen kennen omvangrijke inkoopuitgaven die in concernverband internationaal worden gecoördineerd. De cases maken duidelijk dat de inkooporganisatiestructuren de afgelopen tien jaar aan belangrijke, onvoorziene veranderingen onderhevig zijn geweest.

Pagina 75-83

Titel : Bundelen van inkoopkracht in multinationals
Auteurs : Arjan van Weele, Herman van den Hoogen, Toon Liefkens en Philip van Beek
Verschenen in : Holland Management Review (HMR 95, mei-juni 2004)
Publicatiedatum : 01-01-1970

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Holland Management Review. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Bundelen van inkoopkracht in multinationals: de realiteit achter concerninkoopstructuren

De wijze waarop ondernemingen inkoopenergie nastreven, blijkt op grond van de twee cases die in dit artikel worden besproken niet op zichzelf te staan, maar een afgeleide te zijn van de feitelijke strategie en structuur van de onderneming. Indien deze veranderen, heeft dit gevolgen voor de wijze waarop inkoop op concernniveau is verankerd. Wat maakt in dit verband de ene Corporate Procurement Officer effectiever dan de andere?

Toenemende concurrentie en zwaardere marktomstandigheden noodzaken ondernemingen focus aan te brengen in hun activiteiten en hun bedrijfsprocessen efficiënter te organiseren. Inkoop kan in multinationale ondernemingen hiertoe een belangrijke bijdrage leveren. Door gezamenlijke inkoopbehoefte en contacten met leveranciers over de businessunits heen te coördineren kunnen belangrijke voordelen worden behaald.² Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Immers, in veel ondernemingen is inkoop als functie niet in de directie benoemd; laat staan dat deze op concernniveau is ingevuld. Als oplossing wordt in deze situatie vaak gekozen voor een inkoopcoördinatieoverleg. Dit komt erop neer dat de betrokken inkoopmanagers van de businessunits wordt gevraagd voor gemeenschappelijke inkoopbehoefte en leveranciers concerncontracten dan wel raamovereenkomsten af te sluiten. In de regel wordt een *lead buyer* dan wel een (cross functioneel) *lead buying team* met deze taak belast. Het afsluiten van dergelijke contracten vergt veel voorbereiding en informatie, welke door de betrokken businessunits moet worden verzameld. In deze fase kunnen zich diverse problemen voordoen. Inkoopbehoefte kunnen, ondanks het feit dat het om hetzelfde type producten gaat, tussen werkmaatschappijen verschillen. Daarnaast kunnen verschillende prijzen worden gehanteerd voor dezelfde producten (soms geleverd door dezelfde leverancier). Het komt niet zelden voor dat werk-

maatschappijen met een lager inkoopvolume betere prijzen hebben! Is eenmaal de concernovereenkomst gesloten, dan is het vaak niet eenvoudig deze ook geïmplementeerd te krijgen. Dit omdat de werkmaatschappijen de verkregen concernvoorwaarden aangrijpen om bij hun huidige leverancier(s) betere condities te bedingen. Tot slot vormt het beoordelen van de leveranciersprestaties een probleem. Hoe zorg je ervoor dat informatie wordt verkregen over het presteren door een leverancier die op zeer vele locaties binnen het concern actief is? Welke prestatie-indicatoren dienen te worden gehanteerd? En hoe wordt deze informatie geaggregeerd en teruggekoppeld naar de lead buyer dan wel het lead buying team? De elementen die bij inkoopcoördinatie aandacht behoeven zijn in het kader: 'Hoe inkoopenergievoordelen te realiseren?' samengevat. Het valt in de praktijk niet mee al deze stappen inhoud te geven, reden waarom het ontwikkelen van inkoopenergie voor vele concerns zo'n weerbarstig probleem vormt. Dezelfde problematiek doet zich voor wanneer ondernemingen fuseren. Op papier lijken er dan op voorhand belangrijke besparingen te kunnen worden gerealiseerd door bundeling van inkoopkracht. Echter, in deze gevallen loopt men tegen dezelfde problemen aan als hiervoor beschreven. Cultuur- en integratieproblemen kunnen deze problemen nog vergroten.³ Teneinde de kans op slagen te vergroten hebben enkele vooruitstrevende ondernemingen de functie

Arjan van Weele is NEVI-hoogleraar Inkoopmanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Technologie Management. Herman van den Hoogen is Manager Inkoop, Corus IJmuiden. Toon Liefkens is Senior Discipline Lead, Joint Venture & Infrastructure Management, NAM, Assen. Philip van Beek is voorzitter Concern Inkoop Comité, Nederlandse Spoorwegen.¹

1. De auteurs danken Dr. Jimme Keizer en Dr. Erik van Raaij voor hun commentaar op eerdere versies van dit artikel.

2. F.R. Rozemeijer, *Creating corporate advantage in purchasing*, PhD Thesis, Eindhoven University of Technology, Faculty of Technology Management, 2002.

3. Th. L. Chapman, J.J. Dempsey, G. Ramsdell en T.E. Bell, 'Purchasing's big moment – after a merger', *McKinsey Quarterly*, Nr. 1, 1998, p. 56-65.

van Corporate Procurement Officer (CPO) in het leven geroepen.⁴ Diens taak bestaat er vooral uit consistentie in het inkoopbeleid van grote ondernemingen te brengen, het inkoopbeleid te professionaliseren en meer in het bijzonder om de transformaties die hiervoor nodig zijn binnen de organisatie vorm te geven en te managen.⁵

Omdat inkoopcoördinatie op concernniveau met de nodige problemen is omgeven, zijn consistentie in strategie, structuur en volgehouden leiderschap van groot belang. In dit artikel zullen wij de inspanningen van twee grote ondernemingen, in casu Corus en NAM, gericht op het creëren van inkoopsynergie beschrijven. Dit zal gedaan worden vanuit een meerjarig tijdsperspectief. Het zal blijken dat er in beide gevallen, ondanks de inzet van organisatieadviseurs (of wellicht dankzij deze adviseurs) sprake is geweest van een zwalkend beleid waardoor de voorgenomen besparingen slechts ten dele konden worden gerealiseerd. Wat opvalt bij Corus is de sterk in de tijd wisselende belangstelling van het management voor inkoop. Binnen NAM is veeleer sprake van ongerichte structuurwisselingen die de voorgenomen inkoopverbeteringen dwarsbomen. Hierdoor konden de voorgenomen besparingen slechts gedeeltelijk worden gerealiseerd. Na de beschrijving van beide cases zetten wij onze bevindingen in perspectief.

Hoe inkoopsynergievoordelen te realiseren?

In het algemeen kunnen de volgende stappen worden onderkend in het streven van ondernemingen om tot bundeling van inkoopkracht te komen:

1. **Urgentiebesef. Druk op financiële resultaten, veroorzaakt door concurrentiedruk dan wel economische conjunctuur, zorgt ervoor dat het management meer kostenbewust wordt. Gezien het volume van inkoopuitgaven ligt het voor de hand te bezien welke besparingen uit gezamenlijke inkoop kunnen worden behaald.**
2. **Beoordeling besparingspotentieel. In deze fase wordt veelal een adviseur ingeschakeld die op grond van een analyse van de crediteurenadministraties van de betrokken werkmaatschappijen een overzicht vervaardigt van gemeenschappelijke inkoopbehoeften en leveranciers.* De conclusie is doorgaans dat er grote inkoopbesparingen door het bundelen van inkoopkracht kunnen worden behaald.**
3. **Opzetten inkoopcoördinatie. Omdat de analyse veel geld heeft gekost, kiest de raad van bestuur voor het initiëren van een InkoopCoördinatieVergadering**

(ICV) geleid door een directeur van een businessunit of senior inkoopmanager. In de ICV wordt bepaald voor welke inkoopsegmenten gemeenschappelijke contracten zullen worden gemaakt. Ieder segment krijgt een lead buyer of een lead buying team toegevoegd.

4. **Afsluiten concerncontracten. Op basis van een formele tenderprocedure vindt leveranciersselectie plaats. Met de leveranciers worden concerncontracten afgesloten welke intenties vermelden omtrent het volume dat zal worden gekocht, de prijzen en bonussen die zullen gelden en de algemene leveringsvoorwaarden.**
5. **Invoering concerncontracten. De raamcontracten worden via Intranet dan wel anderszins aan de businessunits gecommuniceerd, waarbij bepaald wordt dat men verplicht is tegen deze contracten in te kopen.**
6. **Contract monitoring en review. Aan het eind van de contractperiode blijkt dat het contractvolume bij lange na niet is gehaald, reden waarom de bonussen (die men reeds had ingecalculeerd) door de leverancier niet worden uitgekeerd. Het blijkt dat de BU's voor een deel zaken zijn blijven doen met hun bestaande leveranciers.**

Omdat concrete resultaten uitblijven besluit de raad van bestuur na enige tijd de ICV bij gebrek aan beter op te heffen. De inkoop vindt dan vervolgens geheel decentraal plaats. Dit patroon kan zich, gemeten over twee decennia, enkele keren herhalen, hetgeen de voortdurende afwisseling tussen centralisatie-decentralisatie in inkoop voor een deel verklaart.

* Wij hanteren in dit artikel alternerend de term 'werkmaatschappij' en 'businessunit'.

Case 1: Inkoopcoördinatie binnen Corus

Corus is een internationale onderneming die werkzaam is op het gebied van de productie, verkoop en distributie van staal en aluminium. De staalmarkt wordt gekenmerkt door grote professionele afnemers, die hun staal van diverse producenten betrekken. De grote overcapaciteit heeft aanleiding gegeven tot fusies en overnames waardoor de concentratie binnen de branche de laatste jaren is toegenomen. De staalmarkt is een vechtmakende markt waar sterk op prijs wordt geconcentreerd; voortdurend dalende opbrengstprijzen zijn hiervan het gevolg. Een en ander maakt kostenreductie tot een actueel gegeven. Gezien de beperkte omvang van Hoogovens IJmuiden was dit bedrijf op zoek naar samenwerking. Het van oudsher Nederlandse bedrijf is in 1999

4. Te onderscheiden van de Chief Procurement Officer (zie F. Andriess, 'Het jaar van de superinkoper', *Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek*, januari/februari, nr. 1-2, 2004, p. 10-13).
5. *Nederlandse bedrijven op weg naar Purchasing Excellence. Resultaten project 1*, Nevi, Zoetermeer, 2002.

samengegaan met het Britse BSC. De ontwikkeling van de onderneming heeft de inkoopfunctie niet ongemoeid gelaten, zoals we zullen zien. Gedurende de afgelopen vijftien jaar is de inkooporganisatie onderhevig geweest aan diverse reorganisaties. Deze ontwikkelingsgang wordt hieronder kort beschreven. De discussie is vooral gericht op de technische en facilitaire inkoop; de inkoop van grondstoffen, transport en energie valt buiten het kader van deze bespreking.

Uitgangssituatie

Gedurende de jaren zeventig was er met betrekking tot de inkoopfunctie binnen Hoogovens IJmuiden sprake van een eigen directoraat verdeeld in drie segmenten, te weten 'Transport', 'Grondstoffen en energie' en 'Inkoop Algemeen'. Binnen de laatste waren de inkoop van onderhoud en investeringen, de inkoop van facilitaire goederen en diensten, en de inkoop van productiemiddelen gesitueerd. Er was sprake van een functioneel organisatie-model. De organisatie kon begin jaren tachtig niet dynamisch genoeg reageren op externe ontwikkelingen en de stap werd gezet naar een organisatievorm met business- en service units. De ondersteunende activiteiten, waaronder Inkoop Algemeen, werden ondergebracht in service units. Deze service units moesten hun diensten aanbieden aan de business-units. Inkoop bleef dus nog wel centraal opgesteld, doch werd meer dan in het verleden op de kwaliteit en kosten van haar dienstverlening aangesproken. Ook Inkoop Algemeen moest als één van de service units via een businessplan aangeven hoe zij haar dienstverlening ging verbeteren en organiseren en hoe zij vorm ging geven aan de samenwerking met interne klanten. Activiteiten die niet als kern werden gezien, waaronder facilitaire diensten, werden uitbesteed.

Ontwikkelingsfase

Deze trend inzake uitbesteding werd in de jaren negentig doorgezet. Algemeen nam de externe oriëntatie van de onderneming toe. Hoogovens besefte dat de sterk interne gerichtheid van de onderneming haar beperkingen had en dat het 'van buiten naar binnen kijken' tot verrassende inzichten kon leiden. Benchmarking leverde op dat een aantal processen niet marktconform werd uitgevoerd, reden waarom ook voor deze activiteiten uitbesteding werd overwogen. Vergelijking met andere bedrijven (onder meer in het kader van het World Class Purchasing Benchmarking Initiative van Michigan State University) leverde op dat Hoogovens IJmuiden

veel verbeterpotentieel had en met erg veel leveranciers zaken deed. Kort daarna kregen enkele MBA-studenten van IMD van de directie de opdracht de rol en positie van inkoop voor het MRO-pakket binnen de onderneming aan een kritische analyse te onderwerpen.⁶ Als gevolg van een en ander kwam inkoop in die tijd in een nadrukkelijker daglicht. Allengs werd ook binnen de raad van bestuur de noodzaak van verdere ontwikkeling van de inkoopfunctie erkend. In 1999 werd AT Kearney in de arm genomen om dit onderwerp te verkennen en met aanbevelingen voor organisatie, proces en resultaatverbetering te komen. Hierbij werd het 'House of Procurement' als basismodel voor het inkoopdenken en voor het verder ontwikkelen van de inkoopfunctie genomen (zie figuur 1). Hierna is men aangevangen met de moeizame tocht gericht op het implementeren van de aanbevelingen inzake de onderscheiden elementen van dit inkoopmodel. Van de ambitie om alles in één keer met een grote slag op projectmatige wijze te implementeren is niet veel terecht gekomen. De onderscheiden trajecten bleken ingewikkelder dan verwacht en op veel interne weerstand te stuiten.

Stagnatie

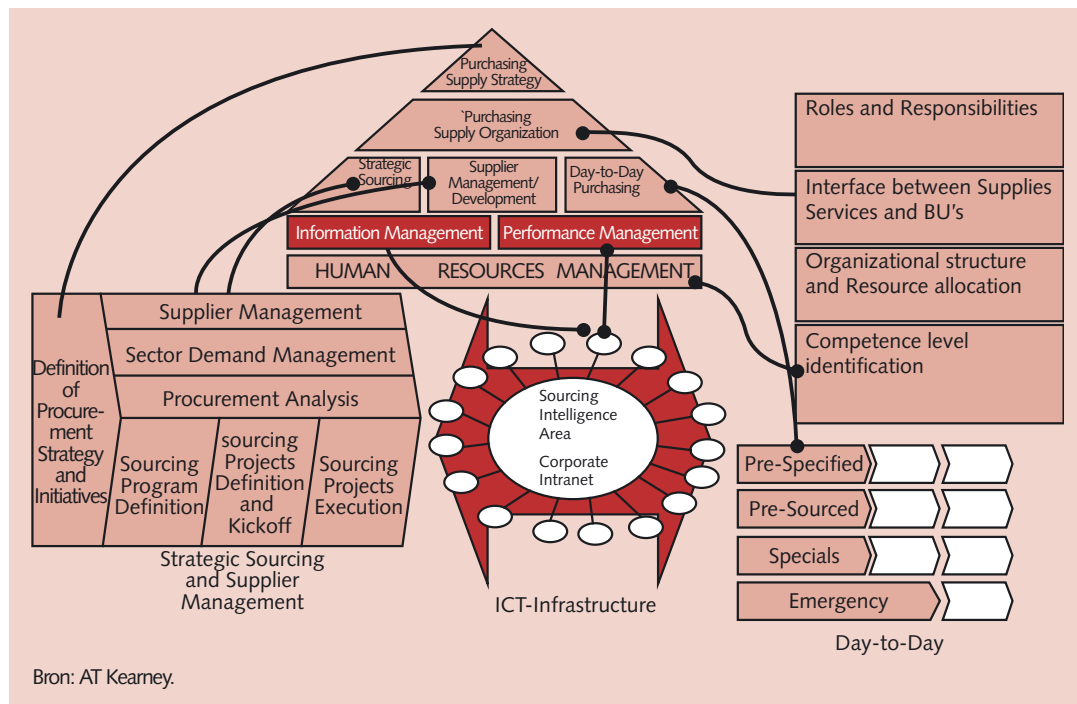
Begin 1998 begon de raad van bestuur van Koninklijke Hoogovens onder leiding van McKinsey aan een heroriëntering op de toekomst. De conclusie van dit adviesbureau was dat Hoogovens IJmuiden een te kleine speler was om op de internationale staalmarkt zelfstandig te overleven. Expansie achtte men noodzakelijk, maar het geld hiervoor ontbrak.

Ook McKinsey was van mening dat inkoop versterking behoefde: door pakketten te bundelen en synergie na te streven kon veel kostbaar geld worden gegenereerd in plaats van (duur) geleend. Inkoop werd bovendien met topprioriteit opgepakt omdat dat tevens zou bijdragen aan het verlagen van werkkapitaal en reductie van de overhead. Vanuit dit advies werden re-engineeringstrajecten opgezet die 'Speedy', 'Substantial' en 'Sustainable' resultaten moesten opleveren. Hoogovens IJmuiden moest op zoek naar een partner. Deze werd gevonden in British Steel Corporation, waarmee in 1999 werd gefuseerd (alhoewel het algemene gevoel was dat Hoogovens IJmuiden door BSC werd overgenomen). Deze beslissing werd genomen op het mo-

Het patroon van centralisatie - decentralisatie in inkoop kan zich gemeten over twee decennia enkele keren herhalen

6. MRO staat voor Maintenance, Repair and Operating materials.

Figuur 1. House of Procurement als professionaliseringsmodel



ment dat de re-engineeringstrajecten met betrekking tot inkoop op volle stoom waren. De fusie leidde vrijwel van meet af aan tot een sterk afgenomen belangstelling voor de inkoopinitiatieven.

Afstemming met soortgelijke initiatieven aan BSC-zijde vond niet plaats. Nadat het stof van de fusie was neergedaald, werden eind 2000 de inkoopinitiatieven weer opgenomen.

Toekomst

Voor Corus is een overleg gestart tussen de inkoopmanagers om de strategie voor de inkooppakketten over de hele onderneming af te stemmen. De organisatie is ingericht volgens het ‘hub and satellite’-principe. De inkoopinitiatieven werden op deze wijze over de gehele onderneming verspreid. Achtergrond van dit model was om op deze wijze gebruik te maken van elkaars kennis en snel bundeling van volume te realiseren. Het geheel wordt aangestuurd door een Director Supplies and Transport die in London zetelt.

In 2003 treedt een nieuwe CEO aan. Deze is van mening dat de onderneming op diverse plaatsen ‘step changes’ behoeft. Diverse adviseurs zijn betrokken bij het benodigde verbeterproces. Ook van Inkoop wordt wederom een substantiële bijdrage verwacht. De nieuwe CEO blijkt voorstander van een meer centrale aansturing, propageert het (dwingend) gebruik van meer Corus-brede inkoopcontracten

en wenst te komen tot een intensievere uitwisseling van best practices tussen bedrijfseenheden.

Reflectie

De Corus-case geeft aan dat inkoop vanaf begin jaren tachtig vrijwel voortdurend onderhevig is geweest aan veranderingen. In alle gevallen blijken deze voort te komen uit veranderingen in de bedrijfsomgeving. Inkoop blijkt hier sterk volgend te zijn. Maatgevend voor de effectivering van de veranderingen is volgehouden leiderschap. Zodra de belangstelling van het topmanagement verflauwt, heeft dit invloed op de voortgang van de inkoopinitiatieven. Tal van consultants hebben de inkooporganisatie in verschillende richtingen gestuurd. Moderne organisatie- en inkoopmodellen werden gepropageerd. Elke keer bleken de veranderingstrajecten ingewikkelder en meer tijd te nemen dan verwacht. Dit gaat ten koste van het momentum. De aandacht die een fusie vereist van het management heeft hier zeker toe bijgedragen. De voorgenomen verbetermogelijkheden komen wel tot stand, maar kosten veel meer tijd dan oorspronkelijk voorzien.

Case 2: Organiseren van inkoop binnen de gas- en olieproductie bij NAM

De NAM is van oudsher het Nederlandse bedrijf dat zich richt op olie- en aardgaswinning. Hoewel het Shell en ExxonMobile als aandeelhouders heeft,

zijn de bedrijfsprocessen en de interne managementstructuur volledig aan Shell gekoppeld. De NAM werd in 1947 opgericht en heeft zich ontwikkeld tot de grootste gasproducent van Nederland. Per jaar produceert de NAM ongeveer 50 miljard m³ gas en voorziet daarmee in 75 procent van de totale gasproductie in Nederland. De olieproductie bedraagt ongeveer 0,67 miljoen m³, wat goed is voor een kwart van de totale productie in Nederland. De NAM is sinds 2003 onderdeel van Shell Exploratie en Productie in Europa, dat olie- en gasexploratie activiteiten in acht Europese landen omvat. Het jaarlijkse inkoopvolume van NAM bedraagt ongeveer 1 miljard euro.

Uitgangssituatie

Van oudsher is binnen NAM een onderscheid gemaakt tussen Contracting en Procurement. Contracting, dat zich op de inkoop van diensten richt, rapporteerde tot 1998 via de financiële lijn aan de Financieel Directeur. Omdat NAM verschillende businessunits (BU's) kende was contracting binnen ieder van deze BU's te vinden. Er was dus sprake van een decentrale organisatie met een sterk verschillend niveau van professionaliteit. Procurement, opgesteld voor de inkoop van materialen, reservedelen en installaties, maakte tot die tijd onderdeel uit van de unit Technical Services.

Procurement was daar als bedrijfsfunctie nauw verbonden met Logistiek; beide activiteiten waren centraal opgesteld. Contracting en Procurement & Logistiek waren gescheiden werelden. Eind jaren negentig werd deze situatie steeds meer als een gemis ervaren. Gelegenheden voor benutting van betere commerciële mogelijkheden werden gemist. De commerciële dienstverlening aan interne klanten werd als onvoldoende ervaren.

Ontwikkeelfase

In de periode 1998 tot 2001 werden Contracting en Procurement geïntegreerd tot Contracting & Procurement (CP) en organisatorisch op afstand gezet van Logistiek. Logistiek bleef als functie centraal opgesteld. In de decentrale BU-structuur bleek centralisatie van CP een stap te ver. De betreffende CP-eenheden werden daarom geïntegreerd in de BU's. Wel werd van de verandering gebruikgemaakt om tegelijkertijd het CP-proces en de systemen te harmoniseren. Om de klantfocus te borgen werd besloten tot het periodiek uitvoeren van centraal gecoördineerde klantentevredenheidsonderzoeken. De CP-eenheden moesten servicecontracten afsluiten met hun BU's, waarin de werkzaamheden wer-

den overeengekomen. De kwaliteit van de verleende service werd gemonitord aan de hand van eenduidige KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren). Op grond van de evaluaties werd besloten tot intensivering van competentie management en training voor de CP-medewerkers.

Stagnatie

Gedurende deze periode werd besloten tot een NAM-wijde samenvoeging van de operatie ondersteunende service units. Hierdoor konden ook alle decentrale CP-eenheden op centraal niveau gebracht worden. Dit werd ingegeven door het voornemen te komen tot een aanmerkelijke reductie van het aantal medewerkers (in de onderhavige periode werd dit teruggebracht van 95 naar 56,5 fte door een meer gerichte inzet op basis van specifieke expertise). Een belangrijke bijkomstigheid was dat centralisatie ook de mogelijkheid bood om de grip te verstevigen op de kwaliteit van de CP-activiteiten en de bundeling van verschillende contracten vergemakkelijkte. Ook kon hierdoor nog beter met één stem naar de markt gecommuniceerd worden. Het principe dat CP jaarlijks een 'service level'-overeenkomst moest sluiten met interne klanten bleef overeind.

De CP-organisatie was nauwelijks van deze verandering gekomen, of de leiding besloot tot een verdere samenvoeging van de centrale CP-organisatie met die van Shell Expro te Lowestoft in Engeland. Men besloot dat de samengevoegde CP-organisatie wederom centraal vanuit Assen zou worden aangestuurd. Om de afstand met de interne klant klein te houden werd wel vanuit twee werklocaties gewerkt.

Toekomst

Verdere centralisatie van CP is voorzien. De CP-activiteiten zullen met die van Shell Expro te Aberdeen, Shell EP Noorwegen en Shell International EP Den Haag worden samengevoegd.⁷ Deze nieuwe centraal aangestuurde organisatie zal werken vanuit vier locaties: Assen, Aberdeen, Stavanger en Rijswijk. Haar taak is: standaardisatie van CP-processen, centraal geleid contractmanagement en harmonisatie van informatiesystemen. Doel is te komen tot één stem van Shell EP Europe naar de markt en een flexibele inzet van de verder gereduceerde CP-staf. Dit alles

De oorzaken van de opgetreden vertragingen met betrekking tot inkoopcoördinatie moeten worden gezocht in niet-voorzien, bredere organisatieveranderingen

7. EP staat voor Exploratie (en) Productie

op zodanige wijze dat de decentrale operaties maximaal worden ondersteund.

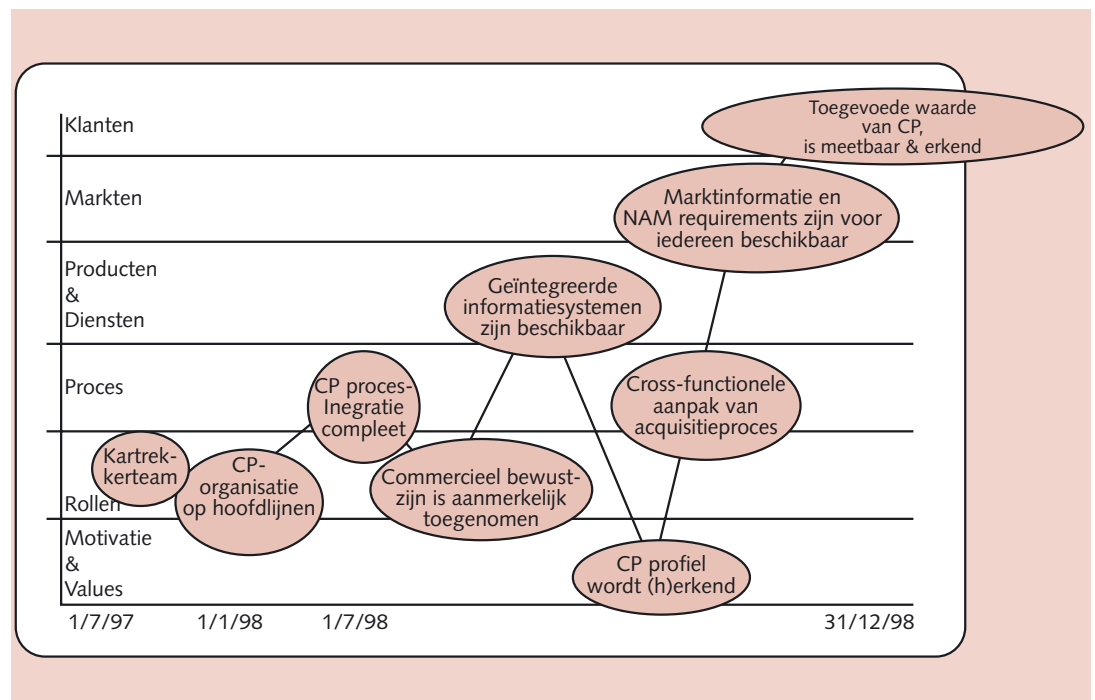
Reflectie

Wat zijn, terugkijkend voor NAM de belangrijkste leerpunten? We stellen vast dat het proces van organisatieverandering met betrekking tot Contracting en Procurement vooraf duidelijk was geschetst (zie figuur 2). Men dacht drie jaar nodig te hebben om de diverse stappen te kunnen doorlopen. Van het opzetten van een kartrekkerteam tot uiteindelijk het bewijzen van de toegevoegde waarde van CP. Begin 1997 had men het zo bedacht dat het gehele proces zou verlopen via een aantal duidelijk gemarkeerde stappen. Nu, vijf jaar verder, is er nog geen sprake van volledige afronding. De oorzaken van de opgetreden 'vertragingen' moeten voornamelijk worden gezocht in bredere, organisatorische ontwikkelingen die van tevoren niet waren voorzien. Deze ontwikkelingen kwamen vooral neer op de sterkere focus van het management op het creëren van (aandeelhouders)waarde, de wens tot kostenverlaging te komen en de daarmee verband houdende stafreducties. De sterke centralisatie van enkele stafafdelingen was aanvankelijk niet voorzien; dit betekende dat de reorganisatieplannen met betrekking tot Contracting en Procurement fors moesten worden bijgesteld. Ook de toepassing van 'e-procurement'-oplos-

singen was nog niet voorzien in het oorspronkelijke ontwerp. Daarnaast kwam 'verbetering van veilig werken' als top issue op in de tijd dat de reorganisatieplannen speelden. Omdat veel operationeel werk wordt uitbesteed was de vraag op welke wijze het aspect 'veiligheid' ook in werkprocessen van leveranciers en contractors zou kunnen worden geborgd. CP heeft dit adequaat opgepakt en een en ander via geavanceerd contractmanagement goed weten te regelen. Met haar handelswijze heeft CP respect afgedwongen in brede lagen van het management. Als gevolg werd men allengs meer als gesprekspartner door het management van de BU's geaccepteerd. Al met al is CP hierdoor op een hoger plan gekomen. Iets wat met de oorspronkelijke plannen ook was beoogd, maar nu via een andere weg meer substantie heeft gekregen.

Terugkijkend op het proces van verandering kan men vaststellen dat wanneer Contracting en Procurement niet de grootste waardecreërende processen binnen een onderneming zijn, reorganisatieprocessen aangaande deze bedrijfsfunctie(s) fors beïnvloed worden door tussentijdse, onvoorziene gebeurtenissen met een hogere prioriteit. Deze gebeurtenissen kunnen het doel van de reorganisatieplannen aanzienlijk verstoren, maar dat behoeft, blijkens de NAM-casus, niet altijd het geval te zijn.

Figuur 2. Marsroute reorganisatie contracting and Procurement NAM



In dit geval bleek dat aan het doel vast gehouden werd; alleen de weg daarnaartoe moest steeds inspielen op wijzigingen die bij de start van het traject onvoorzien waren. De focus van Contracting en Procurement op het begrip 'veiligheid' heeft verder bijgedragen aan de erkenning van deze bedrijfsfunctie. Vasthouden aan de oorspronkelijke plannen door de inkoopleiding, hoe legitiem ook, zou in dit geval desastreus hebben uitgewerkt. Het is dus van groot belang in dit type reorganisatieprocessen als inkoop- (en veranderings)manager de nodige flexibiliteit aan de dag te leggen met betrekking tot de wijze waarop het doel wordt bereikt. Deze flexibiliteit bleek achteraf bepalend voor de erkenning van de zijde van het management. Verwacht mag worden dat de veranderingen met betrekking tot contracting en procurement voorlopig binnen NAM en Shell niet ten einde zijn. Internationalisatie en globalisering zullen onmiskenbaar hun invloed op de organisatie en daarmee de inkoopstructuur ook in de toekomst doen gevoelen! Zo speelt thans de vraag hoe men binnen Shell Global Category Management gaat invoeren.

Creëren van inkoopsynergie in concernverband: het vraagstuk van de juiste balans

Bij het realiseren van inkoopsynergie in concernverband valt het niet mee om de optimale structuur te vinden. Op grond van de voorgaande cases kan men zich afvragen of een dergelijk optimum wel bestaat. Het is wellicht beter te veronderstellen dat de feitelijke structuur altijd zal bewegen rond een bepaald na te streven optimum. Gezien het feit dat CPO's te maken hebben met voortdurend schuivende panelen, kan men zich maar beter voorbereiden op een permanent in beweging zijnde inkooporganisatie. In deze beweging gaan de discussies vooral over de vraag hoe de juiste balans tussen centraal – decentraal te vinden. Organiseren van inkoopstructuren heeft in deze gedachte dan veel weg van een trektocht, veeleer dan van een reis met duidelijk omschreven fasering en etappes. Het kader: 'Aspecten van belang bij de inrichting van veranderingen op concerninkoopgebied' geeft een beeld van de aspecten die in een dergelijk veranderingstraject zouden kunnen worden overwogen.

Aspecten van belang bij de inrichting van veranderingen op concerninkoopgebied

- Heeft men een duidelijk doel voor ogen dat met de professionalisering en herstructurering van inkoop

moet worden bereikt, en dat als baken voor het veranderingstraject kan fungeren?

- Welke best practices kunnen voor het voorliggende veranderingstraject aan andere, soortgelijke situaties worden ontleend? Welke zijn daarvan voor onze onderneming bruikbaar?
- In hoeverre zijn de na te streven best practices tijd- en situatiegebonden?
- Hoe belangrijk is inkoop ten opzichte van andere bedrijfsprocessen? Wat betekenen eventuele veranderingen in die andere bedrijfsprocessen voor de voorliggende inkoopveranderingsplannen?
- Wie of wat kan helpen bij het realiseren van de voorgenomen organisatieveranderingen en wie of wat kan blokkerend gaan werken?
- Welke contingency-omleidingen zijn nodig als externe omstandigheden onverhoopt veranderen?
- Wie of wat bepaalt de snelheid en de route?

Ten aanzien van genoemde aspecten geven wij hier enkele observaties. Met betrekking tot het doel van de organisatieverandering is het handig vooraf vast te stellen of dit vaststaand dan wel bewegend is, dat wil zeggen in welke mate dit aan veranderingen onderhevig kan zijn. Op grond van onze praktijkervaringen pleiten wij ervoor het doel, als dit eenmaal is vastgesteld, goed voor ogen te hebben en niet bij te stellen. Dit geldt niet voor de weg waarlangs de resultaten kunnen worden verkregen. Best practices, vastgelegd in allerhande organisatie- en procesmodellen, kunnen bij het uitstippelen van de marsroute houvast bieden. Echter, het is van belang deze niet als ultieme waarheid te hanteren: gaandeweg zal men vaststellen dat de waarde van deze modellen tijdgebonden en situationeel bepaald is. Men zal bereid moeten zijn van best practice te veranderen als dat nodig is. Van belang is tenslotte dat men een goed beeld heeft van wat de organisatieveranderingen drijft: welke factoren en met name welke stakeholders zijn bepalend voor het op stoom houden van het proces dan wel het belemmeren van het proces van organisatieverandering?

De voortdurend veranderende omgeving zet concerninkoopstructuren en daarmee relaties tussen managers onder druk. Dit maakt het realiseren van inkoopsynergie niet eenvoudig. Het bereiken van resultaten in deze, vereist een goed oog voor de spanningen die tussen personen en afdelingen kunnen optreden en de politieke en machtsstrijd die hiermee vrijwel altijd (vaak onderhuids, maar door de betrokken managers sterk doorvoeld) gepaard gaat. Dit gegeven maakt het kritiekloos toepassen

van organisatie- en procesmodellen naar onze mening onmogelijk. Het verklaart waarom concernstructuren voortdurend aan beweging onderhevig zijn. In de praktijk blijken zowel meer centraal gestuurde als decentraal geleide inkoopstructuurmodellen succesvol. Als gevolg van de informatietechnologie welke thans beschikbaar is, kiezen veel ondernemingen thans voor een hybride inkoopstructuur. De strategisch-tactische inkoopprocessen worden centraal aangestuurd en de meer operationele inkoopprocessen worden decentraal uitgevoerd. Op deze wijze trachten ondernemingen te profiteren van hun inkoopkracht, waarbij de operationele flexibiliteit binnen de businessunits wordt gewaarborgd. Hiermee beschouwen wij inkoopstructuur als een variabele die sterk afhankelijk is van de context van de concernomgeving waarbinnen men opereert.

Het vinden van een goede balans in het spanningsveld tussen centraal dan wel decentraal inkopen blijkt lastig. De decentrale voordelen van grotere betrokkenheid en autonomie tegen de centrale voordelen van bundeling van inkoopkracht en economies of scale, het blijven lastige afwegingen. De oplossing van dit vraagstuk is afhankelijk van de omgeving waarin de onderneming zich bevindt, haar governance-structuur, haar cultuur en haar managementstijl. De 'beste' oplossing heeft naar onze mening met logica alleen weinig te maken. Een effectieve veranderingsaanpak weet de inhoudelijke en de procesdimensie in wisselwerking te hanteren. De CPO kan als veranderingsmanager wellicht gebruikmaken van de volgende ideeën om een effectieve veranderingsaanpak te bepalen.

- *Rekruteren van een CPO met uitgesproken managementprofiel.* In complexe veranderingssituaties is sprake van een 'meervoudige werkelijkheid'. Veranderingsvraagstukken, zeker als ze gepaard gaan met reorganisatie, worden door iedere medewerker en manager verschillend gepercipieerd en geïnterpreteerd. Voorafgaand aan dit soort trajecten, maar ook tussentijds, doet de CPO er goed aan op gezette tijden de verwachtingen van de belangrijkste betrokken stakeholders te valideren en te toetsen aan de eigen verwachtingen. Dit betekent dat hij deze regelmatig in kaart moet brengen, hetgeen een goede relatie met de betrokken BU-managers impliceert. Hij/zij moet op dit niveau kunnen acteren! Topmanagers doen er naar onze mening dan ook goed aan vooral ook ervaren lijnmanagers voor dit soort functies te rekruteren.
- *Inkoopcoördinatievorm afstemmen op mate van concernsamenhang en inkoopprofessionaliteit.* In

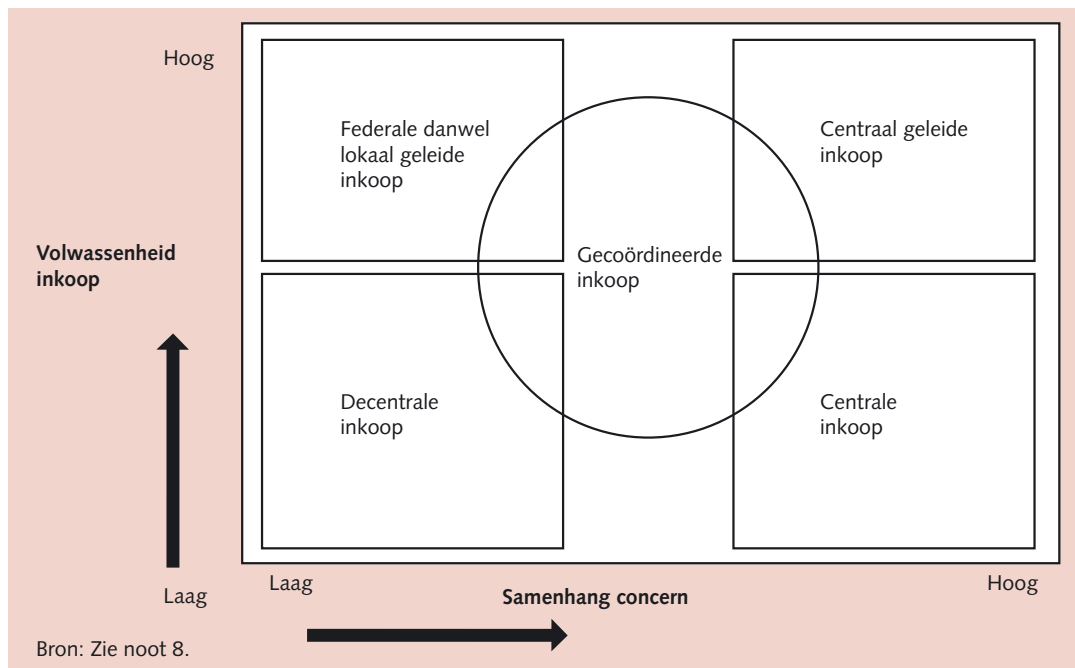
de praktijk blijkt het zeer lastig inkoopsynergie te creëren op concernniveau in situaties waarin er op geen enkel ander gebied op concernniveau wordt samengewerkt. Als het concern redelijk decentraal wordt bestuurd, is het wellicht vanuit rationeel gezichtspunt goed om de inkoopkracht op centraal niveau te bundelen, maar dat zal in zo'n situatie nauwelijks lukken. Deze gedachte vindt aansluiting bij de onderzoeksresultaten van Rozemeijer, die onderzoek deed naar de wijze waarop in concernverband inkoopsynergie zou kunnen worden gecreëerd. Onder meer op grond van talrijke casestudies binnen grote ondernemingen stelde hij vast dat de optimale inkoopcoördinatiestructuur in feite bepaald wordt door twee typen variabelen, te weten inkoopprofessionaliteit en concernsamenhang. Deze nuancering ontgaat veel managers en consultants, die op basis van rationele overwegingen kiezen voor inkoopstructuren waarvan op voorhand duidelijk is dat deze, op grond van genoemde variabelen, niet kunnen werken! Concerninkoopstructuren blijken sterk gevoelig voor betoond leiderschap vanuit de concertop. Als de topleiding er niet in slaagt op andere domeinen dan inkoop synergie op concernniveau in te vullen, dan zal dit zeker niet op het gebied van inkoop gebeuren (zie het kader: 'Creëren van concurrentievoordeel door inkoop').

Creëren van concurrentievoordeel door inkoop

Onderzoek heeft uitgewezen dat initiatieven op het gebied van concerninkoopcoördinatie moeten aansluiten op de mate van samenhang in het concern alsmede op de mate van professionaliteit van de inkoopfunctie binnen de betrokken werkmaatschappijen.⁸ De mate van samenhang geeft weer in welke mate het concern als één entiteit wordt geleid. Grote verschillen tussen werkmaatschappijen op het gebied van managementstijl, visie, strategie en cultuur wijzen op een lage samenhang. De mate van inkoopprofessionaliteit weerspiegelt zich in de status, rol en organisatorische positie van inkoop binnen de onderneming alsmede in de automatiseringsgraad van inkoopprocessen, het niveau van de inkoopstaf en de mate van samenwerking met leveranciers.⁹ Een lage graad van samenhang binnen het concern en een geringe inkoopprofessionaliteit maken inkoopcoördinatie een vruchteloze aangelegenheid. Men zal in dit soort gevallen vooral decentraal inkopen. Wanneer beide parameters zich op een middelmatig niveau bevinden, treft men ten aanzien van inkoopcoördinatie vaak hybride structuren aan.

8. F.A. Rozemeijer, A.J. van Weele en M. Wegge-man, 'Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model', *Journal of Supply Chain Management*, Winter, 2003, p. 4-13.
9. A.J. van Weele, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3rd revised edition, Thomson Learning, London, 2002; *Nederlandse bedrijven op weg naar Purchasing Excellence. Resultaten project 1*, NEVI, Zoetermeer, 2002.

Figuur 3. Creëren van inkoopsynergie op concerniveau: een typologie



Centraal opgestelde commodity teams worden dan vaak gecombineerd met vrijwillige coördinatie-initiatieven. Wanneer beide parameters op een hoog niveau liggen, is een center-led coördinatiestructuur het meest op zijn plaats. Initiatieven worden dan uitgevoerd door commodity teams waarin de specialisten zijn opgenomen vanuit verschillende werkmaatschappijen die onder nauwe supervisie en met mandaat van de hoofddirectie opereren. Figuur 3 geeft één en ander grafisch weer.

- *Organisatiemodellen en consultants gedreven templates beperkt toepasbaar.* Bij het vinden van effectieve concerninkoopstructuren gaat het niet om het kopiëren van elders gevonden best practices. Best practices en modellen kunnen de CPO inspireren en richting geven. Echter, de CPO zal er primair voor moeten zorgen dat de te selecteren modellen en werkwijzen aansluiten op de specifieke ondernemingscontext en managementcultuur. Historie, context, competenties, ambities en leiderschap zijn bepalend voor de meest optimale oplossing. Deze oplossing kan vervolgens ook nog eens per inkooppakket verschillend zijn en dynamisch in de tijd.
- *Zelf het stuur in handen houden.* Af en toe een reisleader in de vorm van een organisatieadviseur in de arm nemen kan geen kwaad, als men aan deze maar nooit het alleen uitzetten van de reis overlaat. Het is zaak het stuur zelf goed in handen

en de eindbestemming in het oog te houden en daarbij de eigen stuurmanskunst niet te overschatten!

- *Concrete resultaatverbeteringen door nauwe samenwerking met de betrokken businessunits.* Essentieel is dat de CPO in korte tijd in staat is concrete resultaten te laten zien in de vorm van inkoopbesparingen die als gevolg van gezamenlijke actie zijn gerealiseerd. Dit te kunnen doen vereist actieve betrokkenheid en ondersteuning van de BU-managers, hun inkopers en specifieke materiedeskundigen die binnen de BU werkzaam zijn. Waar het om gaat is het creëren van effectieve inkoopnetwerken (bijvoorbeeld in de vorm van lead buyer teams of multidisciplinaire inkoop commodity teams), veeleer dan het creëren van omvangrijke centraal opgestelde inkoopstafafdelingen. Met een dergelijke netwerkbenadering bereikt men dat inkoopinitiatieven van meet af aan op draagvlak binnen de participerende BU's kunnen rekenen.

Deze adviezen liggen in lijn met de ideeën van Kotter die aangaf dat effectief veranderingsmanagement, naast een duidelijke visie en strategie, gericht moet zijn op het creëren van draagvlak onder de betrokken organisatie-eenheden dan wel managers, alsmede ‘empowerment’ en eenduidig leiderschap vereist.¹⁰ Dit laatste verklaart mede waarom de ene CPO meer resultaten weet te boeken dan de andere

10. J. Kotter, *Leiderschap bij verandering*, Harvard Business School, Academic Service, Schoonhoven, 1996.

