

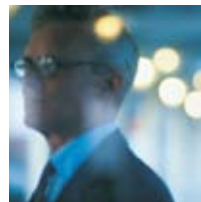
PROCUREMENT PORTAL LAAT INKOPERS VAN IMTECH KENNIS DELEN

'Het gaat vooral om

Foto: Peter Venema



Directeur procurement bij Imtech Chris Bijker:
'We willen voorkomen dat ICT gaat
bepalen hoe we moeten gaan werken'



communicatie'

Een veel betere en snellere informatievoorziening tussen alle Europese inkopers onderling en met leveranciers, dat is wat Imtech wil bereiken met het purchasing intelligence-systeem dat Getronics PinkRocade momenteel voor de technisch dienstverlener bouwt. Kennisdeling is daarbij belangrijker dan onderhandelingskracht.

Directeur procurement Cris Bijker is helder. Inkoop kan nog veel efficiënter opereren als de inkopers in de meer dan tweehonderd Europese vestigingen nauwer samenwerken. De paar procenten inkoopvoordeel door volumes te bundelen, zijn mooi meegenomen, maar dat is niet waar het om draait. Strategisch inzicht, sneller handelen en zien hoe andere vestigingen bepaalde problemen aanpakken zijn de werkelijke winstpunten. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Nederlandse oplossing

Bijker is in 1996 bij Imtech begonnen met de opdracht: professionaliseer inkoop. Op dat moment werkte iedere vestiging met haar eigen systemen, die soms zelfs per verdieping verschilden. Omdat de specialisaties van die vestigingen en daardoor de eisen aan een systeem verschilden, is ervoor gekozen die diversiteit weliswaar enigszins in te dammen, maar in grote lijnen te behouden. Om informatie te ontsluiten, is een schil om de systemen heen gebouwd. Bijker: "Dat functioneerde prima, maar het was een Nederlandse oplossing. We waren met dit systeem weliswaar prima in staat om informatie te verzamelen en terug te blikken, maar we wilden meer. We wilden ook vooruit kunnen kijken en gereedschappen tot onze beschikking hebben om ons werk nog efficiënter te doen."

Met dat laatste doelt Bijker niet alleen op de pure inkoop, maar op het totale proces

waar procurement deel van uitmaakt. Bijker geeft een voorbeeld: "Een systeem bestaat uit verschillende onderdelen. In het verleden ontwierp een engineer iets en vervolgens ging inkoop aan de slag om leveranciers te vinden. Nu denken leveranciers mee hoe je dat systeem zo kunt ontwerpen dat het goedkoper wordt om te fabriceren. Inkoop is daarmee een onderdeel geworden van een proces en moet ervoor zorgen dat de leveranciers over de noodzakelijke informatie beschikken. Enerzijds om voorstellen te doen voor slimmere productontwerpen en anderzijds om productiecapaciteit in te plannen. Het gaat ernaartoe dat wij tegen leveranciers zeggen: we weten nog niet precies wat we nodig hebben, maar wel wanneer we het nodig hebben. Plan de productietijd maar vast in."

Conglomeraat

Eind 2005 is de beslissing genomen om inkoop een extra boost te geven. Daartoe zijn naast enkele kleinere projecten voor de korte termijn – volume bundelen en betere contracten krijgen – ook twee projecten voor de lange termijn benoemd: organisatie en 'purchasing intelligence'.

Imtech startte met de organisatie. Bijker: "We kwamen van een conglomeraat van tachtig bedrijven met tachtig verschillende inkooporganisaties. We hebben daar meer lijn in aangebracht door de hoofdprocessen vast te leggen. Daarbij is niet alleen gekeken naar de in te kopen goederen, maar ook naar culturele verschillen tussen landen en vestigingen. Er is nu een proces vastgelegd waar-

bij een kerngroep onderhandelt en de afroep-functie zo diep mogelijk in de organisatie ligt. Vroeger was er een sterke scheiding van functies, nu is dat veel minder stringent."

Het tweede project was purchasing intelligence. "Er zijn meer dan dertig verschillende systemen – veelal ERP-pakketten – waar gegevens uit komen. Die financiële gegevens zijn daar met een ander doel in vastgelegd dan voor inkoop. Het is daarom zaak dat we die gegevens verrijken met bepaalde informatie, zodat we er uit inkoop-perspectief wat mee kunnen", vertelt Bijker over de uitgangssituatie.

Imtech wil toe naar een systeem dat op Europees niveau een gestandaardiseerde set tools biedt, waardoor inkoop sneller over betere informatie beschikt. "We willen bijvoorbeeld op projectniveau inkoop en productontwikkeling kunnen bundelen. Dat lukt alleen als alle vestigingen van elkaar weten wat er speelt. Ook willen we dat iedereen kan zien wat er in de Imtech-wereld al te koop is. Zoals ik al aangaf, worden steeds meer producten of onderdelen specifiek voor ons ontworpen. Als wij hier in Nederland het wiel uitvinden, is het natuurlijk wel handig als onze inkopers in Spanje daarvan kunnen meeprofiteren. Uiteindelijk gaat het dus vooral om communicatie", stelt Bijker. "Om het delen van kennis en informatie, om het tijd- en plaatsonafhankelijk maken ervan zodat het voor iedereen vindbaar is."

Daarnaast wil Imtech behalve een achteruitkijkspiegel ook graag een tool hebben waarmee het vooruit kan kijken. "Wat doet



de koperprijs over een maand en hoe kunnen we optimaal van de prijschommelingen profiteren?” Business intelligence dus, maar dan specifiek voor inkoop.

Filosofie

Bij twaalf ICT-bedrijven is een offerte opgevraagd, vier reageerden en niemand kon van de plank leveren wat Imtech zocht. Dat verbaast Bijker niets. “Wij willen constant voor de markt uit lopen. Dat moet ook, we kunnen ons alleen onderscheiden door van de gebaande paden af te wijken. Dat zit in onze hele filosofie en geldt dus ook voor inkoop. Natuurlijk zijn er leveranciers van kennismanagementsystemen of van business intelligence-software, maar die pakketten zijn niet specifiek ontworpen voor inkoop. Wij zochten een systeem dat vanuit de inkoopfilosofie is ontworpen en niet vanuit een ICT-filosofie.”

De keus viel op Getronics PinkRocade. “Zij voelen aan wat bij bedoelen. Dat is belangrijk, want we weten nog niet precies wat de eindfunctionaliteit is. Het enige wat ik zeker weet, is dat er over een jaar een ander systeem staat dan wat ik nu zou uittekenen. We zijn bezig met zoiets nieuws, die inzichten ontwikkelen zich gaandeweg. Die ruimte moet er ook zijn. Daarom zochten we een leverancier met wie we zo’n proces aandurfden. We zijn benieuwd wat er over een jaar staat”, zegt Bijker.

Het hele traject wordt begeleid door Significant. Voor de beide projecten – organisatie en purchasing intelligence – is er een projectleider van dit inkoopadviesbureau. “Het is belangrijk dat die twee continu op elkaar worden afgestemd. We willen voorkomen dat ICT gaat bepalen hoe we moeten gaan werken.”

Daarom is er al snel een derde project aan toegevoegd: hr (human resource). Wat er in het organisatieproject aan werkwijze is bedacht en wat er aan tools wordt ontwikkeld, moet natuurlijk wel gaan functioneren. Of, zoals Bijker het uitdrukt, “de technische realisatie is één, maar de neuzen dezelfde kant op krijgen is twee, helemaal in een situatie met verschillende landen en dus verschillende culturen.”

Smoelwaarde

Het ICT-project is gestart met de bouw van een purchasing datawarehouse, dat alle gege-



‘De succesfactor van een ICT-project is de menselijke kant’

vensbronnen in de organisatie ontsluit. Dat zijn in hoofdzaak de ruim dertig financiële systemen. Om die informatie voor medewerkers toegankelijk en eenvoudig vindbaar te maken, is een portal gebouwd. “Deze portal bepaalt de smoelwaarde”, zegt projectmanager Gerrit Plette van Getronics PinkRocade. “Vanuit die portal moet een inkoper alles kunnen doen. Hij bevat nieuws, een bulletinboard, toegang tot Proquero, de applicatie voor contractmanagement, en toegang tot het purchasing datawarehouse.” Onderling zijn Proquero en het datawarehouse gekoppeld, zodat continu wordt geëvalueerd of de inkopen die zijn gedaan onder een contract vallen. Plette: “De eerste stap is het onder controle krijgen van je processen. Als je dat hebt, is er behoefte om meer te doen met de informatie die daarbij vrijkomt. Dat kan door inkoopvolumes te bundelen en door te analyseren welke producten en diensten wel of niet onder een contract zijn ingekocht. Maar dat is nog erg op de achteruitkijkspiegel gericht en het gaat ook nog niet zozeer om echte samenwerking. Een laatste stap is om ook vooruit te kijken door bijvoorbeeld marktinformatie met elkaar te delen, onderling maar ook tussen leveranciers en Imtech. Dan heb je het echt over purchasing intelligence.”

Waarbij Bijker het woord purchasing liever vervangen ziet door procurement. “We doen veel meer dan dingen inkopen. Dat moet ook, want we winnen het niet meer op prijs alleen, we moeten dingen slimmer en efficiënter doen.”

Op dit moment worden Proquero en het datawarehouse in Nederland en Duitsland geïmplementeerd. Na de zomer start de uitrol van de portal, waarbij kleine groepjes met het systeem aan de slag gaan. Volgens het ‘train de trainer’-principe wordt de nieuwe werkwijze als een olievlek in de organisatie verspreid. Daarbij is wederom communicatie erg belangrijk. Bijker: “Je moet ervoor zorgen dat de mensen die hier een belangrijke rol in spelen – de key users – elkaar goed kennen. Als die straks via de portal kennis gaan delen, dan moeten ze elkaar namelijk écht begrijpen. Vak-

inhoudelijk is dat niet zo’n probleem, maar culturele verschillen kunnen wel een obstakel vormen. Een grap in geschreven tekst kan bijvoorbeeld al snel verkeerd geïnterpreteerd worden.” Iets anders wat de communicatie bemoeilijkt, is taal. “In Spanje werken op inkoop maar vier mensen die goed Engels spreken, om maar eens iets banaals te noemen.” Opleiding en training vormen dan ook een belangrijk aandachtspunt bij de uitrol. “Inkopers moeten nu zichzelf ineens verkopen, dus ik voorzie dat heel wat mensen een verkooptraining willen volgen”, lacht Bijker.

Zachte maatstaven

Omdat nog niet vaststaat wat de eindfunctionaliteit van het systeem wordt en zachte, menselijke factoren een belangrijke rol spelen, kan Bijker onmogelijk de doelstellingen kwantificeren. Dat wil niet zeggen dat er geen doelstellingen zijn: “Het wordt eenvoudiger strategische beslissingen te nemen omdat je sneller betere informatie tot je beschikking hebt. We kunnen meer van elkaars kennis en expertise profiteren. Ik voorzie dat het overleg straks zo snel gaat dat je dat met een systeem niet eens meer kunt bijhouden.”

Doordat de doelstellingen abstract zijn, kan er geen controle over het project worden gehouden door af te vinken of de targets zijn gehaald. Geen enkel punt, vindt Bijker: “De controle zit in de mensen die erbij betrokken zijn. Het zijn zachte maatstaven, geen harde. Een deel van de investering zal over twee jaar al zijn afgeschreven, omdat we die functionaliteit nauwelijks gebruiken. Dat is een bewust risico dat we nemen.”

Toch weerhoudt dat Bijker er niet van het voortouw te nemen. “We hebben geen andere keus dan het zelf te ontwikkelen, want er is nu eenmaal geen pakket dat biedt wat wij zoeken. Maar al was er standaardsoftware beschikbaar, dan weet je ook niet wat het resultaat is. De succesfactor van vrijwel ieder ICT-project is de menselijke kant. Daar hebben we in dit project ruimschoots aandacht voor. Dat geeft me het vertrouwen dat het goed komt.” ●