

Adoptie van e-procurement

M. Reunis en S. Santema

| | | |
|---|--|----------|
| 1 | Ter introductie | B1240- 3 |
| 2 | Inleiding | B1240- 3 |
| 3 | Adoptie van e-procurement door verschillende rollen | B1240- 8 |
| 4 | Adoptie van e-procurement in verschillende implementatiefasen | B1240-18 |
| 5 | Conclusie | B1240-25 |
| 6 | Referenties | B1240-26 |

1**Ter introductie**

E-procurement biedt potentiële voordelen voor het efficiënter en effectiever inrichten van de inkoopfunctie. Alhoewel deze voordelen aantrekkelijk zijn voor veel bedrijven, worden zij slechts door enkelen bereikt. De moeilijkheden om de voordelen te realiseren liggen voornamelijk aan de „softe kant” van de implementatie, namelijk bij het adoptiegedrag van de betrokken mensen. Factoren die adoptie beïnvloeden verschillen per rol en implementatiefase. In dit artikel worden deze beschreven.

2**Inleiding**

Eind van de jaren negentig werd ook de inkoopfunctie getroffen door de internethype, waardoor er internettoepassingen ontstonden om verschillende aspecten van de inkoopfunctie te ondersteunen. De eerste succesverhalen lieten een enorm besparingspotentieel zien van de totale orderkosten en de gerenommeerde adviesbureaus vielen over elkaar heen om de nieuwe ontwikkelingen de hemel in te prijzen.

Verschillende bedrijven, met de multinationals op kop, gingen experimenteren met de nieuwe technologie en de verscheidenheid aan toepassingen onder de noemer „e-procurement” groeide gestaag. Nog geen vijf jaar geleden spraken we alleen nog maar over de ondersteuning van het orderproces, al dan niet met een catalogus. Tegenwoordig omvat het palet aan middelen onder meer: e-tendering, e-auction, ERP-integratie, sourcing catalogi en collaboratieve tools. Ook het toepassingsdomein is uitgebreid tot aan de grenzen van de inkoopfunctie en we spreken al lang niet meer alleen over IT voor de „potloden en pennen”, maar steeds meer over integrale ondersteuning, zoals ook voor complexere strategische producten en diensten. Kortom, de toepassing van internet in inkoop groeit.

De significantie van deze ontwikkeling is enorm, omdat de manier waarop de bedrijfsvoering vorm krijgt, wordt veranderd. In de eerste plaats kunnen besparingen worden gerealiseerd door een verhoogde efficiëntie van de operationele processen die plaatsvinden tussen leverancier, inkoper en organisatie. De orderdoorlooptijd kan worden ingekort door snellere uitvoering en reductie van het aantal processtappen. Door minder menselijke tussenkomst en verhoogde procescontrole kan daarnaast ook de effectiviteit worden verhoogd door het terugdringen van menselijke fouten. Op tactisch en strategisch niveau vloeien de potentiële voordelen voort uit het gebruik van accurate en real-time informatie, waardoor de onderhandelingspositie wordt versterkt. Bovendien kunnen e-tendering en e-auctions het proces van de selectie en toewijzing versnellen en daarnaast inzichtelijker maken. Het gebruik van harde, vooraf gedefiniëerde criteria en een openmarktmechanisme kunnen ook op een „eerlijker” manier zorgen voor de beste prijs in een gegeven markt. Als een beter raamcontract eenmaal is afgesloten, kan e-procurement voorzien in de controle van de naleving hiervan. De inkoop buiten raamcontracten om, ofwel maverick buying, kan daardoor dalen. Ook indirecte voordelen zijn waar te nemen. Zo kan de algehele verhoogde transparantie andere inefficiënties aan het licht brengen en kunnen omzetteffekten worden gerealiseerd door betere afspraken en controle.

Het streven naar verhoogde efficiëntie en effectiviteit was lang voor de komst van internet al één van de centrale thema's in inkoop. De komst van e-procurement draagt hieraan bij. Daarmee is e-procurement geen nieuwe inkoop, maar een bijdrage aan het ontwikkelen en professionaliseren van de functie.

Alhoewel e-procurement aantrekkelijk kan zijn voor veel bedrijven, zijn slechts enkele er tot nu toe in geslaagd om de potentiële successen te realiseren. In het begin vormden vooral technische zaken een barrière, zoals infrastructuur, dataopslag, standaardisatie softwarefunc-

tionaliteiten. Tegenwoordig liggen de moeilijkheden meer in de „zachte” kant van een implementatie, ofwel in de menselijke aspecten.

Het eerste menselijke aspect betreft het maken van de „juiste” keuze van het instrument in een bepaalde situatie. Organisaties hebben de les geleerd dat e-procurement geen middel is voor al het kwaad en dat het niet zonder meer toepasbaar is voor elke situatie. Zo kan bijvoorbeeld een strategische relatie worden beschadigd door de onvoorzichtige inzet van een internetveiling. Het bepalen van de „match” tussen een bepaalde inkoop situatie en een e-procurementinstrument kan behoorlijk lastig zijn; zeker als deze keuze dient te worden verantwoord in een „business case”. De invloed van de marketing van de grote e-procurementleveranciers moet daarbij ook niet worden onderschat. In de behoefte aan ondersteuning is door recentelijk onderzoek voorzien (Harink 2003).

Het tweede menselijke aspect heeft te maken met de adoptie door betrokken mensen. Als de keuze is gemaakt voor een bepaalde set van e-procurementinstrumenten, blijft er nog een behoorlijke uitdaging in het zover krijgen van mensen in een (inkoop)organisatie dat zij ermee gaan werken. Voor bijna alle vormen van e-procurement zullen mensen hun reguliere manier van werken moeten aanpassen. Dit houdt in dat mensen niet alleen de tool moeten accepteren, maar ook daadwerkelijk hun gedrag moeten veranderen om de tool te adopteren. Deze adoptie is niet vanzelfsprekend; integendeel zelfs. Sommige inkopers vertonen juist actieve en openlijke weerstand tegen de invoering van e-procurement; zeker wanneer hun eigen taak en functie in het geding komt. Adoptie is hier gedefinieerd als het leveren van een actieve bijdrage aan de succesvolle toepassing van e-procurement. Bedrijven hebben verschillende manieren toegepast om adoptie voor elkaar te krijgen, al dan niet gestoeld op change managementprincipes. De toegepaste methoden zorgen voor een hoge variantie in de uitkomsten. Er is nog aanzienlijke ruimte voor de verbe-

tering in de manier waarop de menselijke adoptie van een nieuw systeem en een veranderde werkwijze kan worden aangestuurd. Het belang hiervan is groot, aangezien de organisatorische kosten een veelvoud zijn van de technische kosten.

Om te weten te komen hoe menselijke adoptie effectief kan worden gestuurd, is het noodzakelijk om eerst de factoren in kaart te brengen die het adoptiegedrag bepalen. Pas als deze bekend zijn, kan men bepalen hoe deze beïnvloed kunnen worden. Uit de literatuur kan de volgende indeling worden afgeleid van verschillende factoren die adoptie beïnvloeden. Deze vallen uiteen in drie hoofdcategorieën, namelijk factoren die te maken hebben met de verandering, met de perceptie van e-procurement en met het bedrijf. De factoren staan uitgelegd in tabel 1.

Tabel 1. Factoren van individuele adoptie van e-procurement.

| Categorie | Subcategorie | Uitleg |
|-------------|------------------|---|
| Verandering | Strategie | Het ontwerp van de veranderingen. Bijv. doelstellingen, planning en scope. |
| | Organisatie | De middelen die worden ingezet voor een verandering. Bijv. projectorganisatie, externe adviseurs en budgetten. |
| | Executie | De manier waarop verandering wordt uitgevoerd met een gegeven aantal middelen. Bijv. capaciteiten van een projectleider, de effectiviteit van training en communicatie. |
| EP-attitude | Persoonlijkheid | Eigenschappen van een persoon. Bijv. houding tegenover verandering, leeftijd en opleidingsniveau. |
| | Rol | Eigenschappen toe te schrijven aan een bepaalde rol. Bijv. kostenfocus of strategische oriëntatie. |
| | Systeem | Eigenschappen van het systeem. Bijv. gebruiksgemak, waargenomen nut en testbaarheid. |
| Context | Bedrijf | Eigenschappen van de organisatie. Bijv. structuur of de positie van de inkoopfunctie. |
| | Bedrijfsomgeving | Eigenschappen van de industrie en bedrijfsomgeving. Bijv. competitie, cultuur of leveranciersrelaties. |

Bij de adoptie kan onderscheid worden gemaakt in verschillende rollen die betrokken zijn bij een implementatie en verschillende fasen van de implementatie. Voor zowel de verschillende rollen als de implementatiefasen zijn er namelijk andere factoren die invloed hebben op de adoptie. In dit artikel wordt adoptie behandeld voor verschillende rollen en verschillende implementatiestappen. Hierbij wordt voor elke rol en implementatiestap inzicht gegeven in de invloeden op adoptie en indien van toepassing de invloeden op andere rollen. De bevindingen komen voort uit een onderzoek dat recentelijk is uitgevoerd binnen de Purchasing & Business Marketing (PBM)-groep aan de TU Eindhoven en zijn gebaseerd op interviews met experts en mensen uit de praktijk. De interviews staan opgesomd in tabel 2.

Tabel 2. Interviews.

| Categorie | Subcategorie | Interviews (N=42) | Functies |
|---------------|----------------------------|-------------------|---|
| Experts | Academici | 5 | Hoogleraar |
| | Consultants | 5 | Directeur, Partner, Sr. en Jr. Consultant |
| | E-procurement-leveranciers | 5 | Sales Manager, Change director, Business Consultant |
| Praktijkcases | Consumenten-elektronica | 13 | E-procurement, Logistics, System, Supply Chain, Procurement Manager, Procurement Group Leader, Project Leider |
| | Chemisch en farmacie | 5 | Demand Chain Director, Business Process Engineer, Manager Purchasing Projects, Manager Supply Chain Integration |
| | Olie en energie | 5 | E-procurement Team Leader, -Member, Change Manager, Processing Unit Leader, Super User, Data Manager |

| Categorie | Subcategorie | Interviews (N=42) | Functies |
|-----------|--------------------|-------------------|---|
| | Energie | 2 | Head of Concern Purchasing, Project Team Member |
| | Trein en transport | 2 | Manager Concern Purchasing, Corporate Purchasing Consultant |

In paragraaf 3 worden de factoren die invloed hebben op adoptie behandeld voor zeven verschillende rollen. In paragraaf 4 wordt dit herhaald voor de acht implementatiestappen. Tot slot worden er conclusies getrokken in paragraaf 5.

3

Adoptie van e-procurement door verschillende rollen

De factoren die invloed hebben op adoptie worden in deze paragraaf behandeld voor de volgende rollen, die mogelijk betrokken zijn bij een e-procurement implementatie: operationele inkoper, tactische inkoper, strategische inkoper, management, IT, projectteam en businessindgebruiker.

De operationele inkoper

De verandering van de rol van de operationele inkoper, die verantwoordelijk is voor het afroepen binnen raamcontracten, leidt tot verschillende factoren die adoptie beïnvloeden. De taak kan op een zodanige wijze worden ondersteund, dat grote delen van het werk wegvallen. Dit kan leiden tot een verandering van de taak naar een meer tactische rol of, indien dit niet mogelijk is, tot het overbodig worden van de inkoper in kwestie. In beide gevallen wordt zoveel mogelijk openheid gewaardeerd, in een zo vroeg mogelijk stadium, over zowel de veranderingen die op komst zijn als het proces dat gevolgd gaat worden. Als hierbij een dreiging ontstaat voor ontslag, leidt dit niet noodzakelijk tot weerstand. Het vertrouwen in goede sociale regelingen en de veelal passieve houding van de operationele inkoper dragen hier-

aan bij. Operationele inkopers hebben vaak administratieve taken en een relatief laag opleidingsniveau, hetgeen kan bijdragen aan een weinig assertieve houding. Uiteraard zijn er ook operationele inkopers die de kans aangrijpen om zichzelf te ontwikkelen, voorzover hun eigen capaciteiten dit toelaten.

De houding ten opzichte van e-procurement hangt ook af van de verwachting en perceptie van de mate waarin de veranderde taak plezierig is. Zo worden bijvoorbeeld een verhoogde controle of een „Big Brother” -effect en de beperkte keuze in leveranciers niet gewaardeerd. De autonomie in de uitvoering van de operationele taken wordt dan ingeperkt. In het algemeen neemt de operationele inkoper sowieso al een sceptische houding aan ten opzichte van zaken die top-down worden opgelegd en voorschrijven wat hij moet doen.

Slechts een beperkt deel van de totale populatie van operationele inkopers laat een actieve bijdrage of weerstand zien; de grote „stille” meerderheid blijft zo lang mogelijk indifferent en passief. Voor de actieve groep is betrokkenheid in het ontwerp en de ontwikkeling van e-procurement en het veranderproces cruciaal voor zowel het verspreiden van adoptie als het gebruik van operationele kennis in het ontwerp van de e-procurement-toepassing. De groep van operationele inkopers is relatief gevoeliger voor roddel en onderlinge meningsbeïnvloeding dan andere rollen. Daarom kan een enthousiaste operationele inkoper als „opinion leader” optreden en een actieve „missionarisrol” vervullen om de anderen te overtuigen op een niet-bedreigende manier. Voor de groep die actieve weerstand vertoont, hebben stimulerende middelen slechts een gelimiteerd effect. Hiërarchische druk kan hierbij beter worden toegepast.

De tactische inkoper

De tactische inkoper maakt evenals de operationele inkoper een persoonlijke afweging van wat e-procurement en de bijkomende verandering voor zijn situatie zal betekenen. De voornaamste zorg gaat daarbij uit naar de

veranderingen met betrekking tot de relaties met leveranciers. De tactische inkoper is nog steeds verantwoordelijk voor de raamcontracten en de afspraken waarbinnen kan worden afgeroepen. De afspraken met betrekking tot e-ordering komen hier als één van de mogelijkheden om de operationele processen in te richten bij. Vaak zal de tactische inkoper er een verantwoordelijkheid bij krijgen om leveranciers „aan boord” te krijgen en te overtuigen. Overtuigingsvaardigheden, ondersteuning van het project team en middelen van management zijn hierbij noodzakelijk. Voordat de tactische inkoper een leverancier kan overtuigen om e-procurement te gebruiken, zal hij natuurlijk zelf ook oprecht overtuigd moeten zijn van het nut.

Naast de operationele middelen kan de tactische inkoper ook vormen van e-procurement inzetten voor de identificatie (e-sourcing), selectie (e-tendering) en toewijzingsprocessen (e-auctions). De manier waarop deze het meest succesvol kunnen worden ingezet, is als de tactische inkoper goed begrijpt in welke situaties hij deze kan gebruiken en keuzevrijheid heeft om deze in te zetten. Hiervoor is behalve bekendheid met de mogelijkheden ook de vaardigheid nodig om deze succesvol te kunnen gebruiken. Een goede communicatie over de mogelijkheden, training en ondersteuning zijn daarom cruciaal.

De verandering van de rol van de tactische inkoper wordt niet altijd gewaardeerd. In het bijzonder is het mogelijk dat door e-procurement juist de „krenten in de pap” van het werk worden weggenomen. Sommige aspecten van de taak nemen af of verdwijnen zelfs die de inhoud van het werk plezierig maken. Het verminderde persoonlijke contact is hiervan een goed voorbeeld. Ook kunnen juist de specifieke vaardigheden van een bepaalde tactische inkoper in het geding komen. Zo kan een echte onderhandelaar, die gewend is om elke cent uit een deal te knijpen, het vervelend vinden dat deze rol wordt overgenomen door een internetveiling.

Sommige tactische inkopers kunnen ook het gevoel hebben dat ze eigenaar zijn van een bepaalde relatie met een leverancier en hebben daarom moeilijkheden met het loslaten hiervan. Dit is zeker het geval als er vaak contact is geweest en er bepaalde persoonlijke voordelen aan verbonden zijn, zoals etentjes en relatiegeschenken.

E-procurementtoepassingen die voor deze relatie bedreigend zijn, kunnen om deze reden worden geweerd. Specifiek voor het gebruik van e-procurement voor tactische toepassingen zijn er nog enkele bronnen van weerstand, zoals de moeilijkheden in strakkere voorbereiding en aantasting van de vrijheid in de keuze van producten, specificaties of leveranciers. In plaats van het afwegen van aanbiedingen van leveranciers moeten nu juist leveranciers afgewogen worden tegen vaste specificaties. Dit vereist een andere gedachtegang en aanpak.

Sommige tactische inkopers zullen een voordeel zien in het efficiënter en effectiever inrichten van de tactische processen. Als de financiële voordelen echter erg groot blijken te zijn, kan er een gevoel ontstaan dat hij voorheen zijn taak niet naar behoren heeft uitgevoerd. Voordelen voor de uitvoering van de taak worden wel gewaardeerd, bijvoorbeeld het gebruik van betere informatie of de ondersteuning van interne processen met workflowsystemen. Ook de interne verhoudingen in een organisatie kunnen verbeteren door bijvoorbeeld de verhoogde controle op het zich houden aan raamcontracten.

De strategische inkoper

De belangrijkste taak van de strategische inkoper is het ontwerpen en inrichten van de inkoopfunctie, zodat deze bijdraagt aan de doelen van de onderneming. Vanuit dit perspectief zal hij e-procurement evalueren. Niet alleen de potentiële voordelen spelen hierbij een rol, maar ook de invloed op de positie van inkoop in de organisatie en de ontwikkeling van de inkoopfunctie. In de regel is de strategische inkoper, bijvoorbeeld een Chief Procurement Officer (CPO), één van de eerste personen die overtuigd is van e-procurement. De druk

van collega's bij andere bedrijven met succesverhalen en de voortdurende zoektocht naar manieren voor efficiëntere processen draagt bij aan de interesse in e-procurement.

Vaak zal een e-procurementinitiatief slechts één van de vele zaken zijn waar de strategische inkoper aandacht voor heeft. De relatie met andere programma's en veranderingen (bijvoorbeeld een purchasing excellence-programma) is daarom cruciaal voor de beheersbaarheid. De evaluatie en houding ten opzichte van e-procurementinitiatieven staan niet op zichzelf en de fasering van de invoering van verschillende vormen wordt door de strategische inkoper gerelateerd aan andere ontwikkelingen in de inkoopfunctie.

De strategische inkoper voelt zich comfortabel met conceptuele presentaties en het herontwerpen van processen. Consultants en leveranciers van e-procurementssystemen kunnen hierbij helpen. De strategische inkoper zal relatief meer in zijn maag zitten met factoren die de e-procurementimplementatie kunnen belemmeren, zoals standaardisatie (bijvoorbeeld product- of commoditycodificatie), veranderingscapaciteit van de inkoopfunctie of ruimte voor investeringen.

Persoonlijk commitment en visie zijn belangrijk voor een succesvol e-procurementproject en dragen bij aan het verspreiden van de adoptie door de organisatie. Het plaatsnemen in een programmabestuur, dat periodiek de voortgang van één of meer projectteams controleert, draagt hieraan bij. In het bijzonder is de „match” tussen inkoop en de business op hoog niveau belangrijk voor het verwezenlijken van de initiatie en uitrol van e-procurement. De manier waarop de strategische inkoper het topmanagement kan overtuigen en de politieke gevoeligheden beheerst, is daarbij belangrijk. Persoonlijke banden met topmanagement dragen hieraan bij.

Management

Topmanagement heeft vaak specifieke persoonskenmerken die de adoptie beïnvloeden. Zo zal deze rol ge-

voeliger zijn voor de „taal van het geld”, dus gekwantificeerde voordelen, business cases, met inzicht in de risico's en investeringen. Als topmanagement vanuit inkoop dient te worden overtuigd, is het zaak om hier rekening mee te houden. Management heeft daarnaast ook een relatieve risicoaversie, is sceptisch en heeft vaak meer aandacht voor de directe operatie en financiën. De houding ten opzichte van inkoop en de inkoopfunctie heeft daarbij een belangrijke invloed op de aandacht voor initiatieven op dat terrein. Deze houding hangt niet alleen af van de persoon, maar ook van het soort bedrijf (bijvoorbeeld dienstverlener versus productiebedrijf), de IT en inkoopvolwassenheid, en ontwikkelingen in de bedrijfscontext.

Andere belangen en ontwikkelingen buiten de inkoopfunctie om worden ook meegenomen in de mening die topmanagement vormt over e-procurement en de aandacht die hij eraan wil besteden. Zo kan het belang meespelen om alles „rustig” te houden in de organisatie en niet alles overhoop te gooien. Andere, vooral recente veranderprocessen spelen hierbij een rol. De gevoeligheid voor invloeden van buiten de organisatie is groter voor de managementrol dan voor andere rollen. Zo is management relatief meer beïnvloed door de dotcomhype en is er sprake van een verhoogde aandacht voor kostenreducerende maatregelen in een neergaande markt. De invloed van concurrenten (vooral met e-procurementssuccessen), klanten en investeerders is ook groter. Daarnaast wordt juist topmanagement benaderd door de grote e-procurementleveranciers (bijvoorbeeld Ariba of SAP) met promotionele activiteiten.

De prioriteit die topmanagement geeft aan een e-procurementproject is cruciaal voor de manier waarop het project en de uitrol plaatsvinden. Vaak zal het (top)management budgetten vrij moeten maken en een actieve bijdrage moeten leveren. Als er veel goede initiatieven zijn, met schaarse middelen, is er sprake van een „initiatief overflow” en kan het hele traject worden vertraagd of uitgesteld.

Vaak heeft middle management meer moeite in het zien van de potentiële voordelen en het nut van e-procurement. Als de effecten voor zijn bedrijfsvoering beperkt zijn, dan is de actieve bijdrage moeilijk te bereiken. Juist een actieve bijdrage van de business is nodig voor het succes van veel verschillende e-procurementvormen, zoals e-tendering, e-auctions en e-ordering. Ook het accepteren van algemene richtlijnen of systemen kan problematisch zijn, met de veelgehoorde reactie „mijn business is anders”. Als inkoop slechts als ondersteunende functie wordt gezien, is het overtuigen van middelmanagement lastig. Top-down druk via de lijn kan dan zeer goed helpen. Daarnaast kunnen specifieke voordelen worden gecommuniceerd voor de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld een verhoogd servicelevel of verkorte orderontvangst-doorlooptijd.

IT

Uiteraard heeft IT een belangrijke taak in het voorzien van de randvoorwaarden voor e-procurement, zoals de infrastructuur, datamanagement, (detail)ontwerp en ontwikkeling. Vanuit zijn functie zal adoptiegedrag veelal afhangen van IT-gerelateerde zaken, zoals de integratie van systemen of de tijdsinvestering in dataconversie, standaardisatie, en dergelijke. Vaak ligt er bij de IT-afdeling(en) een behoorlijke taak in het opzetten van de systemen, zeker in multi-site multinationals die een verscheidenheid aan systemen draaien. Dit kan nog als uitdaging in het werk worden beschouwd. Echter, het mogelijke additionele werk met betrekking tot wat meer operationele taken, zoals data opschonen en conversie, wordt vaak als vervelend ervaren. Dit geldt in het bijzonder voor het opzetten van catalogi, waarbij de IT-gerelateerde afspraken met leveranciers voor moeilijkheden kunnen zorgen, met betrekking tot compleetheid van data, accuraatheid, tijdigheid en format.

De specifieke expertise van de IT-afdeling en de bestaande systemen zorgen voor een „lock-in effect”. Als IT-specialisten specifieke ervaring en kennis hebben van een bepaald ERP-systeem (bijvoorbeeld SAP), dan is de voorkeur voor aansluiting hierbij begrijpelijk. Ook dient

het e-procurementinitiatief in lijn te zijn met de IT-strategie, die op haar beurt weer in lijn moet zijn met de bedrijfsstrategie.

Sommige IT-specialisten kunnen erg enthousiast worden over een e-procurementinvoering en kunnen in de ontwikkeling te snel vooruitlopen. Ontwerp- en beslissingsprocessen, zeker op detailniveau, kunnen veel tijd kosten en verschillende personen moeten het gevoel krijgen dat zij zijn meegenomen in ontwerpprocessen om iets te adopteren. IT kan door te veel enthousiasme en een eenzijdige focus deze zaken uit het oog verliezen en de organisatie choqueren met een systeem dat volledig gedetailleerd is. Daarnaast is er ook het gevaar voor een systeem met te veel functionaliteiten, te complex, te grote scope of overgespecificeerd. Dit kan allemaal de adoptie van de andere rollen belemmeren. Betrokkenheid van key-users, feedbackloops, ontwerpessies en uitvoerige communicatie kunnen dit helpen voorkomen.

Het project team

Het project team heeft een cruciale rol in het stimuleren van adoptie in de rest van de organisatie. Hierbij staan communicatie en „people skills” centraal, inclusief manieren om mensen te overtuigen, te motiveren en om te gaan met (emotionele) vormen van weerstand. Het belang van specifieke inkoop- of IT-ervaring is daarbij ondergeschikt aan change managementvaardigheden en ervaring. De positie in de organisatie met netwerkcontacten in zowel inkoop als de lijn kan daarbij van pas komen. Dit kan zowel gebaseerd zijn op een formele positie in de veranderorganisatie, met bijbehorend mandaat, of informele positie door persoonlijkheid en intern netwerk. Vooral de informele positie is van belang bij de rol van de projectleider, die daarmee gevolg kan krijgen en weet om te gaan met organisatorische gevoeligheden. Niet alleen de capaciteiten van de projectleider, maar ook van het hele projectteam zijn belangrijk in een succesvolle executie.

Zodra iemand (vrijwillig) plaatsneemt in het projectteam, dan heeft hij eigenlijk al een positieve houding

ten opzichte van het e-procurementinstrument. Toch kunnen de motivatie en gedrevenheid van het projectteam nog verschillen. Wederom is de rol van de projectleider hierin cruciaal.

Business eindgebruiker

De business-eindgebruiker is degene in de organisatie met een bepaalde vraag naar goederen en diensten. Hij zal niet in de eerste plaats bezorgd zijn over de manier waarop zijn order wordt afgehandeld, maar meer over de prestatie van het orderproces. De business-eindgebruiker wil zijn vraag op een snelle en betrouwbare manier zien afgehandeld. Pas als een direct voordeel duidelijk is voor de eindgebruiker of als er topdown druk vanuit de lijn wordt uitgeoefend, dan zal deze een bijdrage willen leveren aan een e-procurementimplementatie. De business heeft sowieso prioriteit en daarom zal de eindgebruiker niet zo snel extra tijd willen vrijmaken om iets te doen voor een „inkoopinitiatief”. Pas als hij het niet als een inkoopprobleem maar als een bedrijfsprobleem ziet, kan er meer bijdrage worden verwacht. Een actieve bijdrage is vaak noodzakelijk voor een succesvolle e-orderingimplementatie.

Een aantal vergelijkbare factoren als bij de operationele inkoper speelt een rol bij de adoptie door de business-eindgebruiker. Zo kunnen verhoogde controle, opgelegd gedrag van hogerhand en beperking van keuzevrijheden (bijvoorbeeld bij het gebruik van catalogi) als vervelend worden ervaren. Ook de verdeling in de populatie in passieve en actieve mede- en tegenstanders is een vergelijkbare factor. Daarnaast kan er ook sprake zijn van „verandermoeheid”. Na de zoveelste organisatorische verandering of de zoveelste introductie van een nieuw IT-systeem is er de behoefte aan wat rust.

Wanneer het systeem wordt uitgerold naar eindgebruikers die niet betrokken zijn geweest in het proces, dan is het van belang dat alles volledig goed werkt en het voordeel duidelijk is. Zeker als de eindgebruiker zelf moet gaan „klikken”, bijvoorbeeld bij een e-orderingsysteem, moet er een duidelijk voordeel tegenover staan (bijvoor-

beeld minder administratieve handelingen). Het overtreffen van de initiële verwachting en een superieure prestatie dragen sterk bij aan de adoptie. Door communicatie voorafgaand aan de eerste ervaring, training en demonstraties neemt de verwachting toe. Bij de eerste ervaring zijn ook de kenmerken van het systeem belangrijker, zoals de herkenbaarheid van zowel interface als proces en het gebruiksgemak. Na de eerste ervaring kost het tijd om te wennen aan het systeem en de nieuwe werkwijze. Kleine haperingen in het functioneren van het systeem en stressvolle situaties kunnen er dan toe leiden dat er wordt teruggегrepen naar de oude manier van werken.

Adoptiefactoren per rol

Als de adoptiefactoren die in deze paragraaf worden beschreven, worden vergeleken met de indeling uit de theorie zoals die gegeven is in tabel 1, dan wordt het duidelijk dat voor iedere rol weer andere adoptiefactoren naar voren komen. In tabel 3 wordt aangegeven welke theoretische factoren in de praktijkinterviews worden bevestigd. Bovendien is de frequentie aangegeven als indicatie van het belang van de factoren voor een bepaalde rol.

Tabel 3. Adoptiefactoren per rol.

| Rol | Adoptiefactoren | Frequentie |
|----------------------|--|------------|
| Operationele inkoper | EP-attitude: persoonlijkheid, systeem. | Redelijk |
| Tactische inkoper | Verandering: executie EP-attitude: persoonlijkheid, rol. | Laag |
| Strategische inkoper | Verandering: strategie, organisatie. EP-attitude: persoonlijkheid, rol. | Laag |
| Management | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid, rol. | Hoog |
| IT | Verandering: organisatie. EP-attitude: persoonlijkheid, systeem. Context: bedrijf. | Redelijk |

| Rol | Adoptiefactoren | Frequentie |
|------------------------|---|------------|
| Projectteam | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid, rol, systeem. | Hoog |
| Businessseindgebruiker | Verandering: organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid, rol, systeem. | Redelijk |

Adoptie van e-procurement in verschillende implementatiefasen

Voor de verschillende implementatiefasen worden de acht fasen van een change managementproces gebruikt, zoals beschreven door Kotter (1996):

1. Urgentiebesef vestigen.
2. De leidende coalitie vormen.
3. Een visie en strategie ontwikkelen.
4. De veranderingsvisie communiceren.
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren.
6. Korte-termijnsuccessen genereren.
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen.
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

Kotter (1996) beschrijft de valkuilen en lessen vrij uitvoerig voor de acht fasen. Hieronder worden alleen de specifieke aspecten van adoptie van e-procurement behandeld in deze acht fasen.

1. Urgentiebesef vestigen

Het urgentiebesef begint vaak op hoog niveau in de inkooporganisatie, meestal als onderdeel van een ontwikkelprogramma van de inkoopfunctie. Het initiële geloof in de mogelijkheden van e-procurement wordt door externe invloeden ingegeven. De urgentie kan worden vastgesteld door de huidige processen, het uitgavenpatroon en het verbeterpotentieel in kaart te brengen. Het vertalen van dit potentieel naar financiële gegevens is juist het middel om ook de urgentie bij topmanagement (CEO) te vestigen. De druk van de externe omgeving en

stakeholders kan hierbij helpen. Aan de andere kant kan het moeilijker zijn om de urgentie vanuit inkoop aan het licht te brengen met een beperkt imago en de beginnende inkoopvolwassenheid. De perceptie van het belang is afhankelijk van de mate waarin inkoop is geïntegreerd met andere bedrijfsfuncties. Behalve het imago van inkoop is ook het imago van e-procurement op zich van invloed. Er is sprake van een boemerangeffect van verwachtingen: de hoge verwachtingen tijdens de e-hype hebben nu plaatsgemaakt voor te lage verwachtingen en scepticisme. Daarnaast is er nog steeds sprake van een „technology push” waarbij de leveranciers van e-procurementsystemen actief de bedrijven van de noodzaak trachten te overtuigen.

2. De leidende coalitie vormen

De leidende coalitie is de groep die ervoor zorgt dat de verandering gestalte krijgt. Voor het stimuleren van adoptie door de organisatie is de effectiviteit van deze coalitie erg belangrijk. De manier waarop de coalitie kan handelen, is voor een groot deel afhankelijk van de manier waarop de projectorganisatie vorm krijgt. Een grote multinational heeft doorgaans een sturingscomité voor het projectmanagement met een kernprojectteam voor de uitvoering, al dan niet ondersteund door subteams en een programmabestuur voor topniveaucontrole. Op topniveau is een sterke coalitie tussen inkoop en de business noodzakelijk om het project te kunnen presenteren als een bedrijfsproject en niet alleen een IT- of inkoopinitiatief. Voornamelijk voor de adoptie in de lijn is dit erg belangrijk. Daarnaast heeft de topcoalitie een rol in het vrijmaken van middelen ter ondersteuning van het project. Support van topmanagement in woord en daad is evenals in andere change managementtrajecten ook bij de invoering van e-procurement cruciaal voor het creëren van adoptie.

Voor de samenstelling van het kernprojectteam is een multifunctionele, multi-divisie (of Business Unit) coalitie aan te raden om de zichtbaarheid en het initiële draagvlak te vergroten. Aan de andere kant moet de pro-

jectorganisatie niet topzwaar worden en genoeg flexibiliteit en betrokkenheid van de deelnemers houden om ook echt te kunnen handelen. Behalve de achtergrond is het spreiden van de specifieke capaciteiten van teamleden belangrijk en, zoals al eerder vermeld, in het bijzonder de rol van de projectleider. Ook voor de stuurgroep geldt dat deze ook echt moeten kunnen sturen, dus zowel kunnen als willen ingrijpen als dat nodig is.

3. Een visie en strategie ontwikkelen

De coalitie van de bedrijfs- en inkooptop (bijvoorbeeld CEO en CPO) bepaalt in hoofdlijnen de te volgen e-procurement- en bijbehorende veranderstrategie. Daarna volgt een detaillering door het projectteam. Een procesaanpak en betrokkenheid van verschillende experts en gebruikers is aanbevolen voor zowel tool- als procesontwerp. De betrokkenheid kan in een later stadium bijdragen aan een snellere uitrol.

Het belangrijke aspect in het ontwikkelen van de visie en strategie is het beheersbaar houden van de complexiteit om het project succesvol te laten verlopen en duidelijk en communiceerbaar te houden. Het zien van een succesvolle ontwikkeling en het verkrijgen van duidelijkheid over de komende proces- en rolverandering zijn belangrijke factoren in de adoptie voor de betrokken partijen. Hiervoor is een geplande, gefaseerde aanpak nodig, waarbij er klein wordt begonnen en hierop incrementeel wordt voortgebouwd. Een radicale „big bang”-aanpak is af te raden; het „sneeuwballen” verdient de voorkeur.

Er bestaat wat onenigheid over het belang van de business case in deze fase. Aan de ene kant is visie altijd belangrijker dan een business case; aan de andere kant is het vaak noodzakelijk om topniveauondersteuning te verkrijgen. De mate van detail en precisie in de business case heeft slechts weinig effect op de adoptie en kan wel veel tijd vergen om enigszins betrouwbaar in kaart te brengen.

4. De veranderingsvisie communiceren

Communicatie is de belangrijkste invloed op adoptie. Daarmee is het communiceren van de veranderingsvisie door de leidende coalitie cruciaal voor het verkrijgen van adoptie door de betrokkenen. Evenals de veranderstrategie dient de communicatie een geplande, gefaseerde aanpak te volgen waarbij er continu feedback loops plaatsvinden. De communicatie kan het beste zo vroeg mogelijk beginnen en continu doorlopen. Communicatie is daarmee in alle fasen belangrijk en niet alleen in deze.

De uitvoering van de communicatie sluit aan bij het begrip „interne marketing” ofwel het intern verkopen van de tool en de verandering. Hierbij is een persoonlijke aanpak, met het communiceren van een specifiek voordeel, gewenst. Duidelijkheid en eerlijkheid zijn daarbij ook belangrijk. Duidelijkheid is vooral van belang voor het wegnemen van onzekerheid met betrekking tot de verandering van functie-inhoud en het te volgen proces. Duidelijkheid slaat ook op de vorm van de communicatie. Door te conceptuele of complexe communicatie kunnen mensen bijvoorbeeld vervreemd raken van het project. Rekening houden met specifiek taalgebruik en opleidingsniveau helpt om dit te voorkomen. Daarnaast moet ook rekening worden gehouden met het risico voor spraakverwarring over de verschillende begrippen rondom e-procurement en de moeilijkheden van internationale projecten. Overdrijven van de voordelen heeft het gevaar dat initiële adoptie na een teleurstellende ervaring wordt tenietgedaan.

Meer communicatie is niet noodzakelijk beter. Er bestaat een gevaar voor een „overkill” en er is een verschil tussen het verspreiden van informatie en communiceren. Er moet niet meer, maar slimmer gecommuniceerd worden.

5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Het creëren van draagkracht wordt typisch gedaan door het uitvoeren van een pilot. Het daadwerkelijk ervaren

van een nieuw systeem is belangrijk voor de adoptie. De pilot wordt vergeleken met de verwachtingen om de houding ten opzichte van e-procurement eventueel bij te stellen. De karakteristieken van de tool en de veranderde werkwijze zijn in deze fase van belang, zoals nut, gebruiksgemak en uiterlijk. Voor degenen die niet deelnemen in de pilot kan de betrouwbaarheid van de verwachting ook worden verhoogd door vormen van interactieve communicatie, zoals workshops, demonstraties of „conference room pilots”.

Ervaringen hebben een „multiplier effect”. Degenen die positieve ervaringen van collega’s zien of horen, zullen sneller geneigd zijn tot adoptie, zeker als die collega een invloedrijk persoon is (opinion leader). Via interne netwerken en relaties worden meningen verspreid. De boodschap gebaseerd op ervaringen is daarbij sterker dan een mening, en een negatieve ervaring is sterker dan een positieve. Toch kan een roddel zich nog zodanig versterken dat het hele project wordt geridiculiseerd.

De zichtbaarheid en de betrouwbaarheid van de uitkomsten kunnen worden vergroot door meerdere pilots en ervaringen kunnen direct worden gebruikt om het systeem te verfijnen. Naast pilots kan het „droog zwemmen” in een testomgeving parallel aan de oude situatie bijdragen aan de adoptie, omdat met minimaal risico de kans wordt geboden om de nieuwe situatie te ervaren en ermee te experimenteren.

6. Korte-termijnsuccessen genereren

Voor het genereren van de eerste successen buiten een testomgeving moet er voldaan worden aan heel wat randvoorwaarden, zoals standaarden, gevulde catalogi, leveranciers aangesloten op het systeem, infrastructuur en systeemgereedheid. Daarnaast wordt pas in deze fase duidelijk of de adoptie voldoende is om daadwerkelijk eerste successen te boeken. De manier waarop de voorgaande fasen zijn ingevuld, is daarbij belangrijk. Door gaans worden de eerste successen gegenereerd door

mensen die al in een vroeger stadium zijn betrokken bij het verandertraject.

Op het moment dat er eerste ervaringen met het echte systeem zijn, worden ook de effecten van de verandering op formele en informele machtsstructuren in de organisatie zichtbaar. Bij de invoering van e-ordering kunnen goedkeuringsworkflows worden vastgelegd, waardoor informele macht verdwijnt. Daarnaast wordt de keuzevrijheid in het bepalen van product en/of leverancier beperkt bij het gebruik van catalogi en wordt de toewijzing uit handen gegeven bij een e-auction. Bovendien is de verhoogde controle en transparantie bedreigend.

Het vieren van de eerste successen is belangrijk om de motivatie te behouden van zowel projectteam als de eerste gebruikers. De prille successen zijn nog steeds vatbaar voor terugval, zeker bij kleine tegenslagen. Het is daarom ook aan te raden om de volgende successen snel hierop te laten volgen, de communicatie voort te zetten en voldoende ondersteuning te bieden.

7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

Het managen van het momentum en de complexiteit van de verandering is belangrijk voor het opschalen van het systeem en de verdere uitrol. Kleine beheersbare stappen, die elkaar snel opvolgen, zijn hierbij aan te raden. Op dit punt moet ook rekening worden gehouden met het feit dat de adoptie door verschillende rollen tijd kost.

Het risico van een terugval is ook in deze fase reëel. Zeker als kleine tegenslagen plaatsvinden, het enthousiasme van het projectteam terugloopt of door andere ontwikkelingen in de organisatie het project een lagere prioriteit krijgt. Bij continue stimulering wordt in deze fase de grote meerderheid voor het project gewonnen. Op een gegeven moment is er een kritische grens bereikt waarbij de netwerkeffecten, verhoogde demonstreerbaarheid van resultaten en sociale druk ervoor zor-

gen dat de adoptie gemakkelijker verloopt. Na verloop van tijd kan er meer hiërarchische druk worden toegepast op late adopteerders.

8. *Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur*

Aan het einde van de rit heeft de overgrote meerderheid het systeem geadopteerd en opgenomen in de reguliere bedrijfsvoering. De nieuwe werkwijze is dan geformaliseerd en verankerd in de organisatie. Het gebruik van het systeem kan van invloed zijn op de prestatiebeloning en nieuwe mensen worden van begin af aan in het systeem getraind. Het projectteam wordt afgebouwd en de ondersteuning ergens ondergebracht. Adoptie heeft in deze fase vooral te maken met de wil om uit te breiden en met verdere ontwikkelingen.

Adoptiefactoren per implementatiefase

Als de adoptiefactoren die in deze paragraaf worden beschreven, worden vergeleken met de indeling uit de theorie zoals die gegeven is in tabel 1, dan wordt duidelijk dat in iedere implementatiefase weer andere adoptiefactoren naar voren komen. In tabel 4 wordt aangegeven welke theoretische factoren in de praktijkinterviews worden bevestigd. Bovendien is de frequentie aangegeven als indicatie van het belang van de factoren in een bepaalde fase.

Tabel 4. Adoptiefactoren per implementatiefase.

| Implementatiefase | Adoptiefactoren | Frequentie |
|---------------------------------------|--|------------|
| 1. Urgentiebesef vestigen | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: systeem. Context: bedrijfsomgeving. | Laag |
| 2. De leidende coalitie vormen | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid. | Redelijk |
| 3. Een visie en strategie ontwikkelen | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid. Context: bedrijf en bedrijfsomgeving. | Hoog |

| Implementatiefase | Adoptiefactoren | Frequentie |
|---|--|------------|
| 4. De veranderingsvisie communiceren | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid, rol, systeem. | Hoog |
| 5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid. Context: bedrijf. | Zeer hoog |
| 6. Kortetermijnsuccessen generen | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid. Context: bedrijf en bedrijfsomgeving. | Redelijk |
| 7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen | Verandering: strategie, organisatie, executie. EP-attitude: persoonlijkheid. Context: bedrijfsomgeving. | Redelijk |
| 8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur | Verandering: organisatie, executie. EP-attitude: rol. | Laag |
| | | |
| | Context: bedrijfsomgeving. | |

5

Conclusie

In dit artikel wordt één van de belangrijkste belemmeringen tot de succesvolle implementatie van e-procurement nader bekeken, namelijk de adoptie door mensen. Voor zeven verschillende rollen en acht verschillende implementatiefasen zijn er factoren beschreven die invloed hebben op adoptiegedrag van e-procurement. In zowel de verschillende rollen als de verschillende implementatiefasen zijn er andere zaken die een rol spelen en vindt de adoptie op een andere wijze plaats.

Geaggregeerd over de verschillende rollen en implementatiestappen kunnen de volgende categorieën van factoren die invloed hebben op adoptie worden onderscheiden:

- de veranderingsstrategie en de executie hiervan, waarbij voornamelijk de inrichting van de projectorganisatie en de uitvoering van communicatie belangrijk is;
- de houding ten opzichte van e-procurement door kenmerken van de persoon, de invloed van de rol of taak en de kenmerken van het e-procurementsysteem.
- bedrijf en de bedrijfsomgeving, waarbij voornamelijk de positie van inkoop in de organisatie van invloed is.

Binnen de Purchasing & Business Marketing (PBM)-groep aan de TU Eindhoven heeft een gedetailleerdere en gekwantificeerde studie van de adoptiefactoren plaatsgevonden voor de verschillende rollen, implementatiestappen en combinaties hiervan. Dit heeft aanleiding gegeven voor een vervolgstudie naar de effectiviteit van verschillende interventies om deze factoren te beïnvloeden om daarmee de implementatie beter te kunnen managen.

| |
|----------|
| 6 |
|----------|

| |
|--------------------|
| Referenties |
|--------------------|

- Harink, J., *Internet Technology in Purchasing* (in Dutch), Doctoral Thesis, University of Twente 2003.
- Kotter, J.P., *Leading Change*, Boston, Harvard Business School, 1996.