

Inkoop bij een grote retailer

De professionalisering van Not for Resale bij Ahold

Rob Webbers is vicepresident Not for Resale-inkoop bij Koninklijke Ahold N.V. Net als steeds meer grote bedrijven is ook Ahold volop bezig om de inkoop te professionaliseren. Een gesprek over spending pools, e-sourcing en global sourcing.

Nico Lemmens

Waar houdt de afdeling Not for Resale zich mee bezig?

‘Ahold onderscheidt de inkoop ten behoeve van ons primaire proces - de winkels - en de overige inkoop. Die laatste noemen we Not for Resale (NFR). NFR omvat echter meer dan alleen de facilitaire inkoop. Het gaat echt om alles wat niet door de winkels heengaat, dus ook uitbesteding van administratie, IT of het inhuren van consultants. We hebben daar twee regionale platforms voor, één in Boston, die de NFR-inkoop voor de US leidt, en één in Zaandam die verantwoordelijk is voor de Europese coördinatie. Ik ben verantwoordelijk voor de Europese integratie van die inkoop waarvan het totale inkoopvolume momenteel zo’n twee miljard euro bedraagt. Dat programma loopt nu ongeveer 2,5 jaar. We zijn nu ongeveer op de helft, in die zin dat de helft van het desbetreffende inkoopvolume onder onze verantwoordelijkheid valt. Als je naar ons totale inkoopvolume kijkt, dan vindt circa 15 procent wereldwijd plaats, vooral op het gebied van IT. De rest wordt continentaal georganiseerd.’

Hoe hebben jullie het aangepakt?

‘Eerst is het totale volume van twee miljard euro ingedeeld in twaalf zogenaamde spending pools. Wij gebruiken het woord “categorie” niet, omdat dat al wordt gebruikt bij de primaire inkoop. Dat zou verwarring opleveren. Vandaar de spending pools.’

Vervolgens zijn die spending pools weer onderverdeeld in 330 subcategorieën.

‘Die indeling hebben we op basis van een potentiescan gemaakt, samen met een van de grote vier consultants op dit gebied. We hebben het totale inkoopvolume opgedeeld in twaalf grote spending pools. Aan iedere spending pool hebben we vervolgens de daarbij behorende sub-



categorieën gehangen: we zijn begonnen met het indelen van de grote gemakkelijke productgroepen, vervolgens pakten we de grote maar moeilijkere categorieën, en ten slotte de kleine productgroepen. Op die manier hebben we alle subcategorieën ingedeeld.'

Wat zijn voorbeelden van grote gemakkelijke en grote moeilijke categorieën?

'Groot en gemakkelijk is bijvoorbeeld de inkoop van kassarollen, boodschappentassen, winkelstellingen en kassa's. Groot en moeilijk zijn bijvoorbeeld leaseauto's. Iedereen heeft daar een mening over en iedereen heeft daar verstand van. Bovendien is het een beladen onderwerp omdat het te maken heeft met autoregelingen die per land verschillen. Een ander voorbeeld is de inkoop van foldermateriaal voor marketing. Moet het papier minder wit of juist witter zijn? Dat raakt klanten en alles wat klanten raakt, is veel moeilijker aan te pakken dan productcategorieën die alleen maar binnen de back office blijven.'

Hoe zijn verdere prioriteiten totstandgekomen?

'We hebben de eerste resultaten geboekt met enkele grote projecten. Na een eerste uitgavenanalyse pakten we een groot project op. Daar hebben we de organisatie omheen gebouwd. Nu hebben we hier in Zaandam een afdeling die de inkoop verzorgt voor de arena Albert Heijn. Zij nemen alle werkmaatschappijen in Nederland voor hun rekening en doen de Europese coördinatie. Daarnaast hebben we een groep mensen in Stockholm en in Praag die alles wat niet Europees is,

voor haar rekening neemt. Die organisatie werkt met hetzelfde inkoopproces, en dat was meteen het tweede aandachtspunt: een gestructureerd inkoopproces die bij ons de "six step approach" heet. Andere organisaties kunnen weer vijf stappen gebruiken. Hoe dan ook: het gaat erom dat je dat proces hebt gestandaardiseerd. Daardoor faciliteer je het samenwerken. En dat gaat goed. Die stappen en de kennis proberen we nu te vangen in een geautomatiseerd systeem.

'Dat traject loopt nu. In die volgorde is dat redelijk te behappen, althans binnen de Ahold-organisatie met de daarbij behorende cultuur. De stappen die je neemt zijn afhankelijk van in welk bedrijf je zit en wat de historie van dat bedrijf is. Wij waren heel erg gedecentraliseerd. We vonden het nodig om eerst het proces en de organisatie op orde te brengen. Kom je vanuit een gecentraliseerde organisatie, dan kun je waarschijnlijk sneller beginnen met de implementatie van een geautomatiseerd systeem.'

Local, continental or global sourcing

En dan verder....

'Zoals ik al zei, hebben we het totale inkoopvolume ingedeeld in spending pools, die zijn onderverdeeld op basis van het soort inkoop. In een markt waar honderden concurrenten zitten met veel volume en met concurrentie tussen productiebedrijven in het Verre Oosten en in Europa, is een ander soort inkoop vereist, dan wanneer je bezig bent met de ontwikkeling van nieuwe koelmeubels. Bij dit laatste voorbeeld zijn engineering en total

cost of ownership van een heel andere orde dan wanneer je bijvoorbeeld plastic zakken koopt. Onze aanpak begint altijd met het maken van een uitgavenanalyse per spending pool om te zien waar je je geld precies aan uitgeeft. Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar overlap: waar zit tussen landen gelijksoortige inkoop, waar zien we leverancieroverlap tussen verschillende landen?'

Wat bedoel je met overlap?

'Dat een potentiële leverancier bijvoorbeeld zou kunnen leveren in Tsjechië, Nederland en Zweden. Als je daar overlap ziet, dan kun je daar volume bundelen. Dan kun je meer inkoopvoordelen realiseren dan je dat lokaal voor elkaar zou kunnen krijgen.'

Je kunt wel potentieel in verschillende landen hebben geïdentificeerd, maar je zult dan altijd nog leveranciers moeten vinden die dat aankunnen.

'Dat is juist. Net zoals wij in sommige landen een sterke positie hebben en in andere landen minder, is dat ook het geval met leveranciers. En er zijn ook categorieën waarbij de manier waarop een product wordt gebruikt per land verschilt. Als je dan zulke producten gaat standaardiseren, dan heb je een probleem. Dat moet je proberen te onderkennen. Je moet eerst kijken of je het gebruik kunt standaardiseren. Er kunnen goede redenen zijn om lokale verschillen te accepteren. En als die er zijn dan moet je zorgen dat je verschillende specificaties inkoop, maar dat kan nog steeds bij dezelfde leverancier. Is de leverancier onvoldoende sterk vertegenwoordigd in een

bepaalde regio, dan hebben we programma's waarbij die leveranciers investeren in hun organisatie in die regio. Dat kan dan betekenen dat je tijdelijk contracten hebt met verschillende leveranciers, maar dat je wel probeert te groeien naar een situatie waarbij een zelfde leverancier een gelijke prestatie levert in verschillende landen. En dat kost tijd. Dat



kan één, soms twee jaar duren. Soms mislukt het en dan ga je terug naar lokale leveranciers. En het heeft ook te maken met de strategie van de leveranciers.'

Je gaf aan dat momenteel vijftien procent van het inkoopvolume wereldwijd gebeurt. Verwacht je daar de komende jaren grote veranderingen in?

'Ja. Niet op de korte, maar wel op de middellange termijn denk ik dat er consolidatieslagen zullen plaatsvinden. Leveranciers die nu een sterke positie hebben in de VS en zwak zijn in Europa, zijn hun positie hier aan het op- en uitbouwen via acquisities. Die markten groeien langzamerhand naar elkaar toe. Ik verwacht dan ook dat er een moment komt waarbij wij een global hub hebben voor inkoop. Maar dan heb ik het over een termijn van vijf tot tien jaar. Voor de komende drie tot vijf jaar denk ik dat wij regionale inkooporganisaties zullen hebben die met elkaar samenwerken. Die zullen wel coördineren maar (nog) niet op één plek sturen. Dat heeft ook te maken met het feit dat de retailmarkt in de VS heel anders in elkaar zit dan die in Europa, qua aansturing, qua leveranciers, en qua management. Daar komt wel verandering in, maar dat is nog een lange weg.'

E-sourcing support voor NFR-inkoop

Je hebt in september 2005 een presentatie gegeven op een congres over

e-procurement. Wat heb je daar verteld?

'Ik heb het daar meer over e-sourcing gehad. We maken een onderscheid tussen e-sourcing en e-procurement. E-sourcing staat voor het inkopen via web-enabled toepassingen en e-procurement heeft betrekking op de afwikkeling van inkoop: bestellen en factureren. Bij ons gaat al heel veel van het assortiment door onze winkelsystemen heen. En nog voordat e-procurement een hot item was, werd er door retailers al automatisch besteld, gematcht en afgeleverd, omdat de volumes zo groot zijn. Al lang geleden zijn er toepassingen voor ontwikkeld, zoals Electronic Data Interchange, beter bekend als EDI. Onze belangstelling voor dat e-procurementstuk is daarom minder groot dan bij sommige andere bedrijven. Tachtig procent van onze omzet is inkoop, zeventig procent is voor resale en stroomt door de winkels heen. Tien procent is not for resale en een deel daarvan stroomt door diezelfde winkelsystemen heen. Daarvoor hoeven we dus niet in aparte systemen te investeren. Voor de andere stukken draaien er wat losstaande systeempjes. Wij hebben altijd meer belangstelling gehad voor het e-sourcingstuk, zoals e-auctions, automatische versturing van offerteaanvragen, communiceren met leveranciers via internet, het delen met elkaar van afgesloten contracten via internet. Dat zijn we aan het invoeren. Het e-procurement komt zeker, maar pas als de e-sourcing-module perfect werkt.'

Je hebt het over een nogal breed pakket. Hoe hebben jullie dat benaderd?

'Tweeëneenhalf jaar geleden bevond de hype rond e-procurement en software-implementatie zich op zijn hoogtepunt. In die periode zijn sommige organisaties begonnen met de implementatie van software. En die zou er dan voor zorgen dat mensen zich daarnaar zouden voegen. Wij geloven niet zo in dat soort verandertrajecten. Bovendien hadden we het geluk dat we het er intern niet over eens waren welke software dat dan zou moeten zijn. Daar zijn we dus gelukkig van weggebleven. We hebben ervoor gekozen om eerst de organisatie te veranderen en processen te standaardiseren. En we zitten nu net sinds vier maanden in het implementatietraject van software.'

Ben je blij met de route die is gekozen?

'Achteraf gezien is het gemakkelijk om te zeggen dat we gelijk hebben gehad. Voor hetzelfde geld hadden we een achterstand op anderen opgelopen. Maar we zijn heel blij dat we dat niet hebben gedaan. Omdat we met de processen en de organisatie zijn begonnen, hebben we het behoorlijk realistisch gehouden.'

NFR-inkoop binnen Ahold

Als laatste, hoe zit het met de acceptatie en het draagvlak intern?

'Iedereen heeft in de krant kunnen lezen dat we een crisis achter de rug hebben. En dat heeft het draagvlak voor dit soort projecten een behoorlijke versnelling gegeven. Bovendien is het in dit bedrijf zo dat we soms wel lang kunnen praten over gezamenlijkheid, maar wanneer de beslissing eenmaal is genomen dan doen we het ook, en dan is er niemand die de dingen met een eigen contractje op de hoek gaat kopen. Veel bedrijven worstelen met het verkrijgen van draagvlak voor dit soort programma's. Bij ons is dat relatief eenvoudig. Het is meer de kunst om consensus te bereiken over een koers. Is dat eenmaal gelukt, dan is het een gelopen race. Dan houdt iedereen zich er ook aan. Dat heeft veel te maken met de mentaliteit in het bedrijf, en in dit geval ook met het recente verleden.'