

- J&C B.V. -

“Professionalisering van Inkoop; Vallen, opstaan en vol goede moed weer doorgaan”

J&C B.V.	
Industrie	Kapitaal Intensieve Industrie
Purchasing Excellence	Project 3
Bedrijfstype	Dienstverlening
# werknemers	30.000
Totale omzet	€ 7,0 miljard
Inkoopuitgaven	€ 5,0 miljard
# Inkoopers	115 inkoopers

Het verbeteringstraject

J&C B.V. is een belangrijke dienstverlener in de wereldwijde Kapitaal Intensieve Industrie. De wereldwijde industrie kenmerkt zich door een 15-tal grote, gevestigde spelers en een toenemend aantal kleine, snel groeiende concurrenten, die regionale markten afdekken. Deze laatste spelers kenmerken zich door een ‘vechtcultuur’, die binnen de grote marktspelers als regel niet voorkomt.

J&C B.V. kent een decentrale organisatiestructuur (federaal model) met weinig divisie-overschrijdende uitgaven en weinig gemeenschappelijke artikelgroepen, behalve op facilitair terrein.

De centrale leiding van J&C B.V. vindt plaats vanuit het hoofdkantoor in Nederland, waar de Board of Management zetelt en de stafafdelingen, die de functionele aansturing verzorgen van de verschillende disciplines van het bedrijf. Zo ook de afdeling Corporate Procurement. Deze bestaat uit een Chief Procurement Officer (CPO) en een kleine specialistische staf, inclusief enkele projectmanagers. De verschillende divisies hebben allen een inkoopmanager, die soms zelf zitting hebben in het Management Team (MT) van een Divisie, maar vaker rapporteren aan een functiehouder binnen het MT. Periodiek komen de CPO met zijn staf en de inkoopmanagers bij elkaar in de **Procurement Task Force**.

In mei 2001 heeft de CPO (opnieuw) nadrukkelijk aan de orde gesteld dat er aan de kostenkant iets moet gebeuren om concurrerend te kunnen blijven op de markt. Hij is daartoe op inkoopgebied een veranderingstraject gestart met als doel het verbeteren van de inkoopprocessen en het realiseren van kostenbesparingen. Het initiatief werd door de inkoopmanagers om twee redenen goed ontvangen. Enerzijds gaf het hen een gemeenschappelijk doel, anderzijds leek het onderwerp voor de inkoopmanagers van vooral de kleinere divisies een mogelijkheid zich in hun managementteams te manifesteren. De vraag is of

het echte urgentiebesef, dat er ingrijpend iets moet veranderen aan de kostenkant wel buiten de stafafdeling is gerealiseerd of dat al heel snel urgentiebesef is weggedrukt uit onmacht of angst om daadwerkelijk iets te (kunnen) veranderen. De praktijk heeft inmiddels geleerd, dat, om een verbeteringstraject een redelijke kans van slagen te geven, er op alle niveau's binnen een organisatie urgentiebesef moet worden gecreëerd. Dat is bij J&C B.V. niet gelukt. Redenen waardoor dit niet is gelukt zijn:

- De organisatiecultuur. Binnen de inkooporganisatie van J&C B.V. ligt de focus op het doorvoeren van verbeteringen van de inkoopprocessen met kostenreductie als doelstelling. Voor de mensen met een kostenfocus is het een lastige klus om de oude garde, die met een kwaliteitsfocus, te overtuigen van de noodzaak van het verbeteringstraject.
- De economische omstandigheden. Tijdens economisch moeilijke omstandigheden verschuift de focus binnen de organisatie snel naar de actualiteit en verslapt de aandacht voor een structureel verbeteringstraject.
- De overtuiging en daadkracht van het management. De divisie-inkoopmanagers, die in hun divisie verantwoordelijk zijn voor het verbeteringstraject op inkoopgebied, lijken niet allemaal overtuigd te zijn van de noodzaak tot verbeteringen met als gevolg dat er niet in iedere divisie draagkracht ontstaat.

Misschien wel het meest pijnlijk is, dat er een (onbewust?) beeld bestaat binnen heel J&C B.V., dat overleven 'vanzelf' gaat. Men realiseert zich onvoldoende, dat het realiseren van kostenbesparingen binnen de organisatie onder de huidige economische omstandigheden een 'must' is om concurrerend te blijven en te overleven ("We hebben wel vaker in zwaar weer gezeten").

In mei 2002 is het verbeteringstraject daadwerkelijk in gang gezet door Corporate Procurement. Deze afdeling nam de centrale leiding en coördinatie van het gehele verbeteringstraject. De algemene afstemming, inrichting en communicatie van het verbeteringstraject is een belangrijk thema geworden binnen de Procurement Task Force. Door het samenstellen per artikelgroep van multidisciplinaire teams voor de uitvoering en implementatie van verbeteringen wil J&C B.V. het inkoopproces professionaliseren met als doel directe voordelen (lees: Euro's) en indirecte voordelen (lees: effectiviteit/efficiency) te behalen.

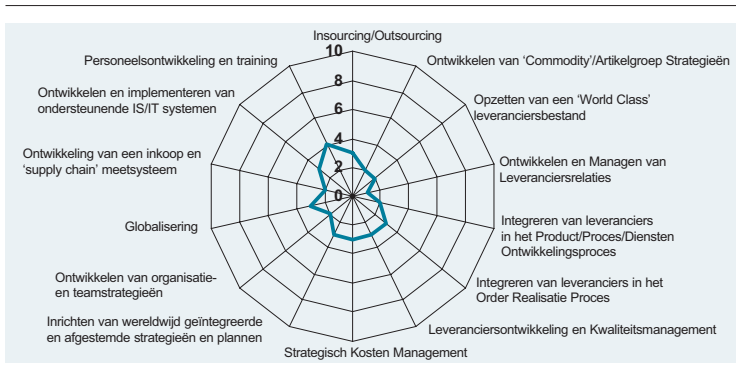
Binnen de teams bleek de betrokkenheid bij het traject en daardoor de discipline om de kar te trekken erg laag, waardoor het project dreigde te verzanden. Hier wreekt zich in het bijzonder het gebrek aan **echt** urgentiebesef. Tussen divisies waren wel nadrukkelijk verschillen te herkennen, hetgeen terug te voeren is naar de mate, waarin het management van de divisie betrokken en overtuigd is van de noodzaak en de aanpak van het programma.

Om de urgentie te verhogen zijn in februari 2003 per multidisciplinair team een sponsor en een champion aangesteld. De champion is lid van het management team binnen de divisie en samen met de teamleider verantwoordelijk voor het uitvoeren van acties gekoppeld aan het verbeteringstraject. De sponsor geeft vanuit de Board of Management ondersteuning aan het team. Tegelijkertijd is binnen Corporate Procurement een programmamanager aangesteld, specifiek verantwoordelijk voor de planning, sturing, leiding en het uiteindelijk laten slagen van het verbeteringstraject. Het idee van de champion, sponsor en de programmamanager lijkt in theorie goed te werken. Echter, in de praktijk blijkt, dat ook richting sponsor en champion behoorlijk wat druk moet worden uitgeoefend om zich zichtbaar te maken. De reden hiervoor lijkt in de onbekendheid met de mogelijkheden van inkoop te liggen en aan de vele projecten, waarin deze functionarissen betrokken zijn in deze 'survival of the fittest'-periode.

De keuze voor deelname aan NEVI-project 3, adoptatie van het Michigan State University inkoopmodel (MSU model)

Binnen J&C B.V. is er bewust voor gekozen de inkoopprocessen te verbeteren aan de hand van de self assessment en de leermodules van het Michigan State University inkoopmodel (MSU-model) en niet over de as van consultancy-ondersteuning te gaan. Men wilde naast procesverbetering tegelijkertijd de kennis en competenties van de medewerkers laten groeien en daardoor de kunst van 'herhaalbaarheid' vergroten. Men dacht dit te kunnen bereiken door adoptatie van het genoemde kennisgoed van MSU. MSU biedt de gemeenschappelijke taal, de objectiviteit en een zelfbeoordeling met scoringstabel. De eerste focus was op de inkooporganisatie.

In mei 2002 hebben 12 inkoopmanagers en senior-buyers vanuit de verschillende divisies de self assessment van het MSU model ingevuld. De scores waren over het algemeen laag per proces (zie figuur 1: Score 1-4, afhankelijk van het proces, op een schaal van 1 tot 10).



Figuur 1. Scores MSU self assessment J&C B.V.

De bijna unaniem lage scores op de verschillende processen creëerde een gevoel van onrust en het bewustzijn, dat er iets moest gebeuren. Wel zijn af en toe 'uitschieters' herkend bij verschillende divisies. Als de score na discussie nog steeds overeind bleef, is die divisie voor dat proces als 'best practise' betiteld. De self-assessment maakte ook duidelijk, dat niet op alle processen tegelijkertijd kon en moest worden gefocuseerd, maar dat speerpunten gekozen dienden te worden. Op basis van de resultaten van de self assessment zijn dan ook die MSU inkoopprocessen geselecteerd, die veel verbeteringspotentieel hebben en het grootste belang voor de ondernemingsdoelstellingen representeerden.

De aandacht binnen het veranderingstraject ligt op:

1. Het ontwikkelen van nieuwe artikelgroep-strategieën onder zware aansturing en heldere targets (MSU proces Commodity Strategy Development; CSD);
2. Human Resource Management (HRM) met betrekking tot het inkoopproces: personeelsontwikkeling en training.

Het ontwikkelen van nieuwe artikelgroepstrategieën vindt sinds het najaar 2002 plaats voor zo'n 20 artikelgroepen, verdeeld over de verschillende divisies. De artikelgroepen waarvoor een nieuwe strategie zal worden ontwikkeld zijn geselecteerd op basis van grootte en de mate waarin verbeteringen doorgevoerd kunnen worden.

Verder is het MSU-proces HRM als speerpunt gekozen. Naast de inkoopmanagers zijn hierbij ook HRM functionarissen betrokken.

Doel was om het HRM-beleid op het terrein van selectie en beoordeling goed aan te laten sluiten bij de noodzakelijke competenties om Inkoop 'leading edge' te maken.

In deze case ligt de focus alleen op het ontwikkelen van de artikelgroepstrategieën.

Doelstellingen

Op basis van de MSU self assessment is besloten gefaseerd, maar snel achter elkaar artikelgroepteam te formeren. De eerste artikelgroepteam (najaar 2002) kregen in de opstart slechts oriënterende, vaak puur kwalitatieve doelstellingen mee van het management. Verwacht werd, dat de teams zonder harde kwantitatieve doelstellingen met betere resultaten zouden komen dan met. Een kwantitatieve doelstelling zou als een te laag plafond voor creativiteit kunnen werken. De ervaring met deze teams leerde echter snel, dat men per artikelgroep concrete, harde, meetbare en uitdagende doelstellingen moest formuleren om eind 2003 tenminste 10% kostenbesparingen op de beoogde artikelgroepen te kunnen realiseren ("money in the pocket !!"). Ieder team kreeg vervolgens 6-8 weken om getraind te worden in de CSD-aanpak, zijn actieplan te formuleren om voor het einde van het jaar de kostenbesparing te realiseren en om deze aanpak te presenteren aan het senior-management.

Nog verder ging J&C B.V. in het voorjaar 2003, toen zij geconfronteerd werd met nog meer 'slecht nieuws' over de concurrentiepositie. Niet alleen zijn toen de doelstellingen van de nieuw op te richten teams keihard en uitdagend gesteld, ook is voor een veel zwaardere bemensing gekozen. Onder de naam 'Challenger-teams' werden multidisciplinaire teams samengesteld, bemand met zwaargewichten uit de organisatie, van wie op alle terrein doorbraken worden verwacht. Bij de selectie is met name gelet op de 'veranderingscapaciteiten' van de teamleden. De realisatie van de doelstellingen is een collectief bonusonderwerp van het team. Tevens is de betrokkenheid van de sponsor en de champion opnieuw zwaarder aangezet. Dit onder aanvoering van de CPO en met volledige instemming van de Board of Management. Het recept van de artikelgroepstrategie is echter niet veranderd. Alle betrokkenen zijn ervan overtuigd, dat de gekozen aanpak en receptuur de aangewezen methode is voor J&C B.V.

Een foto, gemaakt van de situatie op het moment van schrijven van deze case (mei 2003), leert dat de nieuwste aanpak, inclusief de hoogte van de doelstelling van 10% kostenbesparing, nog niet echt wordt gedeeld door de divisies, de uitvoerende kern! Per september 2003, tijdens een korte review, werd ons echter duidelijk dat het proces zich heeft gekeerd! Inmiddels wordt door de teams 15% kostenbesparing gerealiseerd. Het urgentiebesef bij J&C B.V. is inmiddels groot.

De betrokkenheid lijkt breder dan ooit en er ontstaat een sfeer, dat collega's spontaan onderwerpen voor CSD's aandragen respectievelijk vragen om in teams te mogen worden opgenomen. Hierop komen we in een update van deze case uitgebreid terug.

Communicatie

Voorafgaand aan het verbeteringstraject (zomer 2002), heeft er voor alle medewerkers met een rol in het inkoopproces, een zgn. 'droogzwemsessie' plaatsgevonden, waarbij het MSU-model en de keuze van het CSD- en HRM-proces zijn toegelicht, alsmede de basisbeginselen van de CSD-aanpak.

Tijdens de uitvoering van het traject vindt communicatie en afstemming tussen de verschillende teams in eerste instantie plaats via de inkoopmanagers van de divisies, die 1 keer per maand bij elkaar komen in de Procurement Task Force.

De communicatie van het aangepaste beleid, met name verzorgd door de CPO-office, wordt eind 2002 opgevoerd, zowel qua intensiteit, qua reikwijdte als qua toon.

Als de "Challenger-Teams" in het voorjaar van 2003 worden geboren wordt communicatie zelfs een aparte taak van de CPO-programmanager. De algemene managers van de verschillende divisies worden persoonlijk door de programmamanager ingelicht over de nieuwe aanpak.

De cultuur en het feit, dat tot het voorjaar 2003 inkoop niet alleen werd gezien als eigenaar van het programma en de teams, maar ook als enige probleem-eigenaar voor de realisatie van kostenreductie maakte dat de teams onderweg nog wel eens averij opliepen. Door prioriteitstelling binnen de eigen functionele discipline en wellicht ook gebrek aan motivatie waren teams vaak niet compleet en werden afspraken niet altijd nagekomen. Pas bij het schrijven van deze case, toen de Board zich actief ging bemoeien, verandert dit beeld.

Een enkel team heeft wel prioriteitstelling kunnen bewerkstelligen. De reden hiervoor was bijna altijd hetzelfde: draagvlak binnen de eigen divisie, inclusief het management (= prioriteit).

Resultaten

In mei 2003 hebben de 20 eerste artikelgroepen van J&C B.V. de specifieke plannen voor het behalen van kostenbesparingen afgerond. Op het moment van schrijven van deze case hebben de meeste teams het fiat gekregen van hun verantwoordelijk management om de veranderingen uit te voeren. De geplande besparingen zijn na veel druk en interventie door het programma-management inmiddels gemiddeld 10%, ofwel conform de oorspronkelijke opzet. Voor de enkele teams, die reeds zijn opgestart eind 2002/begin 2003 geldt hetzelfde. Zij zijn in het algemeen volgens plan op weg naar het binnenhalen van hun 10%!

Evaluatieschema aan de hand van het veranderingsmodel van Kotter

Analyse van het veranderingsproces:	Score:	J&C B.V.
1. Urgentiebesef creëren	- -	<p>De noodzaak van het veranderingstraject heerst lange tijd alleen bij Corporate Procurement.</p> <p>Vooraf en tijdens het traject is er nauwelijks urgentiebesef uitgedragen door het (top)management.</p> <p>Vooraf en tijdens het traject is er geen urgentiebesef binnen de divisies bewerkstelligd, noch door het divisie-inkoopmanagement, noch door de divisie-leiding.</p>
2. Een leidende coalitie vormen	+ +	<p>De leidende coalitie is de afdeling 'Corporate Procurement' die de centrale leiding en coördinatie heeft.</p> <p>Multidisciplinaire teams zijn samengesteld voor de uitvoering en implementatie van verbeteringen.</p> <p>Ter ondersteuning van de teams zijn sponsors, champions en een programmamanager aangesteld.</p> <p>In theorie lijken bovenstaande aspecten tot voldoende resultaat te leiden maar in praktijk blijkt, dat met name de sponsors en champions lange tijd onvoldoende zichtbaar zijn, waardoor het urgentiebesef onvoldoende wordt gevoed.</p>
3. Een visie en strategie ontwikkelen	+ +	<p>De strategie is om via competentiegroei inkoopprofessionalisme te bereiken en zodoende de organisatie in staat te stellen zelfstandig en repeteerbaar kostenreductie-programma's te laten definiëren en uitvoeren.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - + - - + + 	<p>In eerste instantie is alleen een kwalitatieve doelstelling geformuleerd. Pas later is door de economische druk een kwantitatieve doelstelling opgesteld.</p> <p>De kwantitatieve doelstelling is het realiseren van minimaal 10% kostenbesparingen per artikelgroep (eind 2003).</p> <p>Het nieuwe plan van aanpak, incl. het realiseren van 10% kostenbesparingen wordt eerst niet gedeeld door de uitvoerende kern binnen de divisies.</p> <p>Bij introductie van de zgn. 'Challenger-teams', met een kwalitatief sterke bemsing en concrete, taakstellende en uitdagende doelstellingen is een eenduidige aanpak geformuleerd die actief en zichtbaar ondersteund wordt door het topmanagement.</p>
<p>4. De veranderingsvisie communiceren</p>	<ul style="list-style-type: none"> + - 0 - + 	<p>Voorafgaand aan het verbeteringstraject zijn alle inkopers en de deelnemers aan het inkoopproces qua kennisniveau op gelijke hoogte gebracht door 'droogzwemsessies'.</p> <p>Communicatie tijdens het traject vindt in de beginfase alleen binnen inkoop plaats (via de Procurement Task Force, 1 x per maand).</p> <p>Communicatie rondom de 'Challenger-teams' gebeurt later alleen door de programmamanager naar de teams en divisies.</p> <p>Het topmanagement communiceerde eerst niet breed over de aanpak van het traject. In een later stadium gebeurt dit wel.</p> <p>Met de introductie van de 'Challenger-teams' lijkt het breed communiceren binnen J&C B.V. zich positief te keren.</p>

5. Door 'empowerment' een breder draagvlak voor actie creëren	<p>--</p> <p>0</p> <p>--</p> <p>--</p>	<p>Veelal te lichte bezetting van de veranderingsteams.</p> <p>Sterk wisselende niveau's tussen de teams van de verschillende divisies.</p> <p>Beslissingsbevoegdheden zijn in een eerder stadium niet of nauwelijks aan de teamleider of champion gedelegeerd. Later is dit bijgesteld.</p> <p>Vooraf was niet duidelijk vastgelegd wie er verantwoordelijk is voor het implementeren en uitvoeren van het besparingstraject. In een later stadium is dit bijgesteld.</p>
6. Korte termijn successen genereren	<p>+</p> <p>0</p>	<p>De vroeg opgestarte teams hebben inmiddels na interventie concrete plannen opgesteld en beginnen besparingen te realiseren.</p> <p>Voor de andere teams is het nog te vroeg voor het doen van uitspraken over korte termijn successen.</p>
7. Verbeteringen consolideren en veranderingen tot stand brengen	<p>0</p> <p>0</p>	<p>De deadline van het veranderingstraject ligt eind 2003. Eind mei 2003 zijn de nieuwe ontwikkelde strategieën per artikelgroep geformuleerd.</p> <p>Deze fase is nog niet van toepassing.</p>
8. Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren	<p>0</p> <p>0</p>	<p>Nieuwe benaderingen worden pas geaccepteerd als ze superieur zijn aan de oude situatie.</p> <p>Binnen J&C B.V. is ook deze fase nog niet aan de orde.</p>

Specifieke 'Lessons Learned'

- Het creëren van urgentiebesef is binnen J&C B.V. een groot attentiepunt. Voorafgaand en gedurende de uitvoering van het veranderingstraject is onvoldoende urgentiebesef uitgedragen door het management en onvoldoende urgentiebesef gecreëerd binnen de uitvoerende kern binnen de divisies. Wanneer voorafgaand aan

het verbeteringstraject onvoldoende of geen urgentiebesef wordt gegenereerd, kost het veel tijd en inspanning van de leidende coalitie dit later in het verbeteringstraject alsnog te realiseren.

- Het is opvallend, dat zelfs onder grote economische druk, zoveel aandacht besteed dient te worden aan communicatie van de noodzaak tot verandering.
- In theorie leek het aanstellen van champions, sponsors en een programma-manager ter ondersteuning van de uitvoerende teams tot voldoende resultaat te leiden. Echter, in praktijk bleven binnen J&C B.V. met name de sponsors en champions lang onzichtbaar.
- Voorafgaand aan het veranderingstraject is er alleen een kwalitatieve doelstelling geformuleerd. In het kader van het realiseren van kostenbesparingen en het behalen van een 'Purchasing Excellence' inkoopniveau lijkt het formuleren van een kwantitatieve doelstelling een 'must' om een succesvol resultaat te behalen. Pas op een later tijdstip is deze binnen J&C B.V. geformuleerd.
- Communicatie, het voorafgaand delen van de zorg en de noodzaak, het vaststellen van een duidelijke doelstelling, de samenstelling van de teams en de verdeling van de verantwoordelijkheden zijn aspecten die de betrokkenheid en motivatie van de medewerkers bepalen.
- Ook het feit dat communicatie tijdens het traject bijna alleen binnen inkoop plaatsvindt, is een attentiepunt. Andere disciplines worden op deze manier niet betrokken waardoor het creëren van een breder draagvlak voor actie wordt bemoeilijkt.
- De teamsamenstelling van de veranderingsteams binnen J&C B.V. is erg wisselend. Veelal blijkt de bezetting van de veranderingsteams te licht en het niveau van de teams sterk variërend tussen de verschillende divisies. De installatie van de 'Challenger-teams' keert dit tij.
- Bij de opstelling van een artikelgroepstrategie dient uitgegaan te worden van een goede data-set. Het blijkt bij bedrijven vaak moeilijk om aan relevante historische interne en externe gegevens te komen. J&C B.V. vormt hierop geen uitzondering.
- Veranderingsleer stelt, dat het genereren van draagvlak, het 'wijgevoel' als het gaat om de probleemstelling en de doelstellingen, en het creëren en communiceren van korte termijn successen belangrijke factoren zijn voor de motivatie en de volhardendheid van alle betrokkenen, inclusief het management. J&C B.V. zal in dit licht veel (meer) aandacht dienen te besteden aan de volgende

cultuur-aspecten en hier in de samenstelling en aansturing van de teams (meer) rekening mee dienen te houden:

- Zelfgenoegzaamheid van de betrokkenen;
 - Gebrek aan leiderschap;
 - Gebrek aan creativiteit en 'lef';
 - De afwezigheid van 'Empowerment';
 - Beperkte mate van betrokkenheid van teamleden;
 - Gebrek aan kennisdeling;
 - Tijd als bepalende factor.
 - Het tot stand brengen van veranderingen kost veel tijd, vooral binnen grote, traditionele organisaties.
- De toekomst moet uitwijzen of J&C B.V. door het 'Challenger-vuur' in staat is de nieuwe benadering in te bedden in de organisatiecultuur, de verbeteringen te consolideren en nog meer veranderingen tot stand weet te brengen, zodanig dat het inkoopproces zich kan meten met de wereld-top. Dit is noodzakelijk voor een bedrijf, dat de ambitie heeft speler op de wereldmarkt te zijn.
 - Echt stimulerend is het gegeven dat een meting in September 2003 resultaten laat zien van +/- 15% en dat er inmiddels vanuit de divisies initiatieven komen voor CSD's resp. dat collega's, ook van buiten inkoop, zich spontaan melden voor deelname in teams.