‘Inkoop is te **belangrijk** om uitsluitend aan **inkopers** over te laten’

In gesprek met Willem van Oppen, CPO van KPN

KPN is bezig aan een enorme transformatie. De stormachtige ontwikkelingen op de telecom-markt dwingen de koninklijke tot een complete turnaround van het businessmodel. Dat heeft verregaande consequenties op alle fronten binnen de onderneming. Chief Procurement Officer Willem van Oppen: “Wanneer we inkoop op de traditionele manier blijven doen, gaan we het in onze nieuwe markten niet redden.”

De traditionele markt van vaste telefonie verdampt zienderogen. Geen moment te vroeg ondernam KPN daarom in 2001 rigoureuze stappen. Allereerst om te overleven en vervolgens om weer aan groei te kunnen werken. Groei gericht op nieuwe business, multimediaal richting de consument en als leverancier voor totaaloplossingen in ICT richting het zakelijke segment. “In deze markten”, vertelt Van Oppen, “zijn wij een relatieve nieuwkomer. Daarom is er een zekere afhankelijkheid van de kennis, de service en de doorbraken van onze leveranciers. ‘The old way’, aan de achterkant van de onderneming iets inkopen om daar zelf als klant mee aan de haal te gaan, werkt niet langer. Die traditie gaat ervan uit dat er een duidelijk te definiëren *hand over* is tussen de klant/principaal en de leverancier/agent. In dit klassieke model definieert de principaal wat de agent dient op te leveren. In een situatie waar de kwaliteit van KPNs diensten afhankelijk is

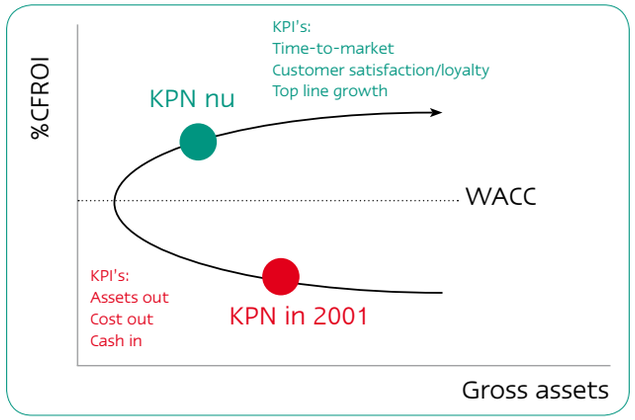
“Klantwaarde is belangrijker dan kosten”

GIARTE_Outsourcing 2007_booklet_56-57 56-57 18-09-2007 12:21:43

van diensten van leveranciers, past dit oude model niet meer. Het is voor KPN essentieel dat de leveranciers meetbaar bijdragen aan de verbetering van onze klantgerichte processen. In deze situatie heeft hun performance direct impact op de kwaliteit van onze diensten en dus op onze klanten. Waar dat het geval is, zijn we geëvolueerd tot *coproductie*. In een dergelijke situatie vervaagt de klassieke scheiding tussen klant en leverancier en gaan we over tot wat we noemen 'Het sturen langs *collaborative KPI's*.'"

Cost out, cash in

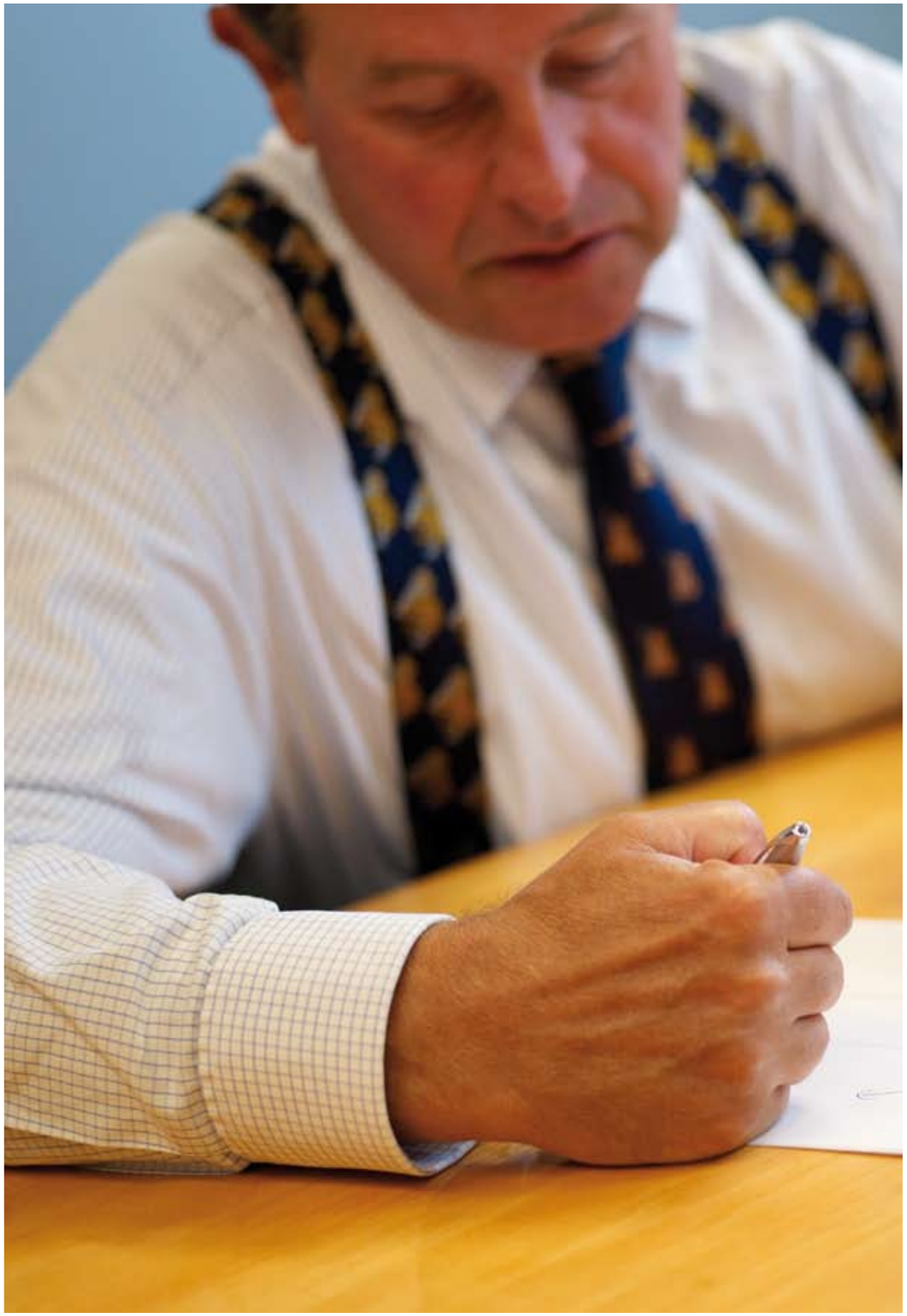
De acute crisis bij KPN in 2001 werd overwonnen door alle niet essentiële assets te verkopen. Dat was noodzakelijk omdat de rentabiliteit van de cashflow van de assets ruim onder de WACC (Weighted Average Cost of Capital) terecht was gekomen. Niet verwonderlijk met een schuldenlast die tot ruim boven de 20 miljard euro was opgelopen. Onder leiding van Ad Scheepbouwer werd toen een rigoureus kostenbesparingsprogramma uitgevoerd. In feite werd de C-curve doorlopen. Terwijl Van Oppen van die curve een ruwe schets maakt, licht hij toe:



"Alle non-essential assets zoals IT, procurement, logistiek, netwerkbouw, opleidingen, callcenters werden geoutsourced of verkocht. Daar waren meer dan 7.000 mensen bij betrokken, waarvan 2.300 IT-ers. De belangrijkste focus in die tijd was cost out en cash in. KPI's waren uitsluitend daarop gericht. Snelheid was ook geboden. We hadden niet de tijd om de outsourcing volgens het boekje te doen: eerst optimaliseren en dan outsourcen. Alles ging *lock, stock and barrel* over naar de outsourcing partner. In het geval van IT was dat Atos Origin. Het was zoals een US Prof ooit eens tegen mij zei: 'When it is your job to dry up the swamp, you tend to forget your job description when an alligator is chasing you.' Maar laten we eerlijk wezen, deze aanpak heeft ons gered. Nu zitten we weer ruim boven de WACC en is de schuldenlast teruggebracht tot juiste proporties en kunnen we weer groeien. Andere KPI's zoals time-to-market, customer satisfaction en topline growth zijn nu relevant."

Een soort joint venture

Een organisatie met een groeidoelstelling hoort, volgens Van Oppen, anders met zijn leveranciers om te gaan dan een organisatie die is gefocust op overleven. "Wanneer zoals gezegd klant en leverancier coproduceren is er een onderlinge afhankelijkheid om de klantprocessen te verbeteren. In deze context 'kopen' wij niet langer diensten en producten in, maar 'contracteren' we performance doordat we de leveranciers heel bewust betrekken in de verbetering van onze klant/front-end performance. Om dit tot een succes te brengen moet er worden voldaan aan vier randvoorwaarden. Er moet een cultural fit zijn tussen klant en leverancier. Hij moet dit concept omarmen. Ten tweede moeten wij als klant, willen we de



GIARTE_Outsourcing 2007_booklet_58-59 58-59 18-09-2007 12:21:49

innovatieve kracht van de leverancier uitnutten, ons als betrouwbare partner opstellen. *Compliance to contract* is essentieel. We kopen dan ook alleen bij de geselecteerde leveranciers. Dit vereist van onze kant een enorme discipline. Wij moeten niet alleen betrouwbaar zijn richting onze klant, maar ook richting onze leverancier. Ten derde moet de leverancier bereid zijn meer risico te nemen dan traditioneel gebruikelijk en last but not least moet de klant 'zijn kimono open doen'. Het gaat niet werken wanneer de leverancier niet bij jouw processen naar binnen mag kijken. Deze openheid gaat zo op het eerste gezicht nogal ver. Veel leveranciers moeten nog wennen aan het aangaan van een businessrisico dat voor een groot deel bij de klant ligt. Als hij samen met ons het proces ingaat en het gewenste resultaat blijft uit, merkt hij dat. Uiteraard is de beloning ook daar als de beoogde doelstellingen wel worden gehaald. Dat gaat verder dan alleen IT. Onze partner in health care wordt betaald naar gelang ons ziekteverzuim daalt en de productiviteit omhoog gaat. Binnen dit concept, waarmee we nu ongeveer drie jaar werken, is het van het grootste belang dat dezelfde mensen die betrokken waren bij de voorbereiding, betrokken blijven bij de delivery. Dit soort intense relaties hebben iets weg van joint ventures, waarbij ook afspraken moeten worden gemaakt over verblijftijd van staffing. Uiteraard leent niet alles zich voor deze vorm van werken, maar in grofweg 60 procent van alles wat wij inkopen, zoals IT, engineering, professional services, netwerken en marketing communicatie, ga ik op zoek naar dit soort constellaties."

De werkvloer: bottom up en top down

Om de juiste leveranciers te vinden om mee te coproduceren, hanteert KPN de Group Model Building methodologie. Van Oppen legt uit dat tijdens verschillende sessies met mensen van de werkvloer de afhankelijkheden in het proces waarvoor een dienst wordt ingekocht in kaart worden gebracht. "Dat hebben we voor het eerst uitgeprobeerd in het contract met Atos. Wat gebeurt er nu daadwerkelijk op de werkvloer? En een nog belangrijker vraag: Waarom? Aan de hand van vragen krijg je een kraakhelder overzicht van de onderlinge afhankelijkheden. Het is van belang te kijken op de werkvloer. We hadden op hoog niveau enkele belangrijke doelstellingen gedefinieerd, de collaborative KPI's, om de samenwerking tussen Atos en KPN te verbeteren. Het is van belang je ervan te verzekeren dat je deze ook haalt. Dat gebeurt namelijk op de werkvloer. Daarom worden de werkvloerbevindingen gezamenlijk van beneden naar boven vertaald om invulling te geven aan deze collaborative KPI's. Het grote voordeel hiervan is dat je weet dat de werkvloer binding heeft met die KPI's. Dit krijg je niet wanneer een aantal goedbetaalde heren blijven steken op het hoogste procesniveau en vandaar uit de KPI's gaan bedenken. Zolang je niet neerdaalt naar subprocessen, activiteiten- of zelfs het instructieniveau buiten beeld laat, weet je bijna zeker dat wat je op hoogste niveau afspreekt aan indicatoren niet aansluit bij wat er leeft op de werkvloer. Dat contract staat gegarandeerd binnen anderhalf jaar onder spanning. Er komt niet uit wat ervan werd verwacht en steevast zie je mensen terugvallen op het sturen op kosten en het antagonistische principaal/agent rollenpatroon, waardoor de outsourcingdeal faalt. Senior management kan zich dus niet langer beperken tot de helikopterview en zal weet moeten hebben van wat er gebeurt op de werkvloer. Overigens gelden de collaborative KPI's niet alleen voor de leverancier, maar ook voor KPN-ers. Er moet ook bij ons een stok achter de deur zitten, zodat we niet achterover gaan leunen en de leverancier zien ploeteren. Het is in zekere zin een voor beide partijen geldende bonus/malus op basis van collaborative KPI's. Dat kom je nog bijna nergens tegen. Het coproduceren is bij KPN inmiddels een beproefd concept, maar het is zeker nog niet uitontwikkeld. Hier is het wel volwassen," Van Oppen tikt met een wijsvinger op zijn hoofd, "maar in de praktijk moet er nog veel gebeuren. De aanpak of successen zijn ook niet één op één te kopiëren naar andere situaties. Iedere keer moet je opnieuw ontdekken hoe de specifieke afhankelijkheden liggen. Met deze diagnostische aanpak selecteren we die leverancier die de toegevoegde waarde kan leveren."

"Ik wil coproducerende leveranciers behandelen als mijn klanten"

Klantwaarde en leveranciersmanagement

De prioriteiten van KPN met betrekking tot inkoop mogen vooruitstrevend worden genoemd. "Iedere inkoper die ik tegenkom", vertelt Van Oppen overtuigd, "moet ten aanzien van zijn werk/projecten vier vragen kunnen beantwoorden. Bovenaan staat de vraag of het klantwaarde creëert. Is dat even niet in beeld, dan moet er een antwoord zijn op de vraag of het bijdraagt aan innovatie. Is ook dat niet het geval dan moet het procesoptimalisatie of de supply chain verbeteren en de laagste prioriteit wordt gegeven aan het bereiken van kostenbesparingen. Natuurlijk moeten sommige onderdelen in de business op korte termijn op kosten sturen. Maar in de fase waar onze onderneming in zit is klantwaarde belangrijker dan kosten. Als een inkoper geen antwoord heeft op deze vier vragen, stuur ik hem of haar terug naar de business. De inkoper moet weten dat wat hij doet bijdraagt aan het succes van KPN.
Ik wil coproducerende leveranciers behandelen zoals ik mijn klanten behandel. Binnen de supply-chain is die leverancier namelijk erg belangrijk om klantwaarde te creëren. Het is geen inkoopspel meer. De inkoper managet het relatieproces, en zorgt ervoor dat de onderlinge afhankelijkheden in kaart worden gebracht. Wij faciliteren het proces van leveranciersmanagement. Inkoop is een primair proces en het is te belangrijk om het uitsluitend aan inkopers over te laten. De mensen die dit nieuwe spel beheersen, beschikken over beïnvloedingscapaciteiten. Zij kunnen de leverancier kietelen om meer risico te nemen dan hij traditioneel gewend is. En daarnaast hebben ze zoveel verstand van de business dat ze de businesseigenaren kunnen kietelen om met de meest geschikte leverancier in zee te gaan. Ongeveer 70 procent van onze category managers komt uit de business en daar gaan ze na een paar jaar weer naar terug. Olie verversen aan beide kanten is goed voor de business en voor de mensen zelf."

De uiteindelijke boodschap van Van Oppen richting IT en de outsourcing goegemeente luidt: "Doe outsourcing nimmer alleen vanuit een kostenmotivatie, en bepaal je KPI's nooit uitsluitend op het hoogste procesniveau. Ga bij outsourcing, of bij heel intensieve dienstcontracten die een impact hebben op je processen, naar die werkvloer, het operationele niveau. Als je daar de zaken transparant maakt, de afhankelijkheden definieert, en deze vertaalt naar KPI's dan gaat het contract gegarandeerd lopen. Je zult ook zien dat de kimono op dat niveau veel makkelijker en met veel plezier open gaat."

GIARTE_Outsourcing 2007_booklet_60-61 60-61 18-09-2007 12:21:49