

Ton Geurts (47) groeide op in Venlo en woont nu in Oosterbeek met Karin (juriste), zoon Max (12), dochter Daantje (9) en de Franse basset arteciën Normands Chaplin en Colonel.

Opleiding: rechten in Nijmegen, afgestudeerd in vennootschapsrecht, bedrijfseconomie en Europees kartelrecht

Carrière:

1985-1986: Bank Mees & Hope Rotterdam, management-trainee

1986-1992: DSM Heerlen, bedrijfsjurist

1992-1995: DSM Andeno Venlo, inkoopmanager

1995-2000: DSM Maarssen en Iquique (Chili), product- en businessmanager

2000-2003: DSM Urmond, programmamanager e-business

2003-2007: DSM Nutritional Products Kaiseraugst (Zwitserland), programmamanager integratie inkoop

1-1-2007 tot heden: AkzoNobel Amsterdam, chief procurement officer

Onder 'OneProcurement' sloeg AkzoNobel twee jaar geleden een weg in die eerder valt te omschrijven met duurzaam ketenbeheer dan inkoop alleen. De supply chain is dan ook nauw verweven bij deze koerswijziging die wordt geleid door Ton Geurts, chief procurement officer. Karakteristiek genoeg is hij de eerste inkoopdirecteur die AkzoNobel ooit heeft gekend, de onderneming opereerde voornamelijk decentraal. Vorig jaar onderscheidde brancheorganisatie NEVI hem met de titel CPO of the Year. Een vergulde Geurts: 'Doe je het goed, dan valt alles samen en gaat het lopen. Dat is veel meer een mensenkwestie dan vaak wordt beseft.'

Door Edith Kok



Ton Geurts, chief procurement officer AkzoNobel

'No guts,
no glory'







Zowel Ton Geurts als CEO Hans Wijers benadrukken dat de successen van AkzoNobel een verdienste zijn van alle 60.000 medewerkers en dat daarnaast ook leveranciers hun steentje bijdragen. Toch is het geen toeval dat de multinational een aanzienlijke metamorfose onderging sinds Wijers er vijf jaar geleden aantrad. AkzoNobel evolueerde van een breed gespreid conglomeraat naar een specialist in verven, coatings en bijzondere chemicaliën met een focus op kwalitatief hoogstaande producten. Organon en diervoederproducent Intervet werden verkocht, terwijl AkzoNobel de Britse decoratieve verfspecialist ICI – goed voor ongeveer eenderde van de totale omvang van de multinational – in 2007 overnam. Tegelijkertijd groeide het concern in zijn branche naar de top van sociaal verantwoord ondernemen, wat tot uiting komt in de Dow Jones Sustainability Indexes.

AkzoNobel opereert wereldwijd en beschikt over zo'n 260 productielocaties. De omzet in 2007 bedroeg 14,4 miljard euro, de winst 942 miljoen. De inkoop bestrijkt ruwweg 8 miljard euro, onderverdeeld in 5,5 miljard aan productgerelateerde artikelen (PR) en 2,5 miljard aan andere uitgaven (NPR). Ton Geurts: 'Voorheen coördineerden de businessunits slechts een gering deel van de inkoop en voor de NPR bleef de centrale aanpak beperkt tot de Benelux. Ik spreek van zo'n half miljard euro, terwijl we in OneProcurement op dit moment zeven miljard coördineren.'

PORTRET

Werk: 'Ik werk niet continu maar ben er wel voortdurend mee bezig. Wat wil je, met zo'n uitdaging en dan nog de recessie, de sterk wisselende olie- en dollarprijzen... Je kunt dan alleen iets bereiken als je tussen de mensen staat, je doel belichaamt en zelf mede het goede voorbeeld geeft. En dan werk ik voor een multinational met vestigingen in tachtig landen verdeeld over alle tijdzones. Als ik 's ochtends om half zes richting Amsterdam rijd, dan bel ik met Azië en op de terugreis is Amerika aan de beurt. Ik ga wel regelmatig op vakantie, hoewel ik er ook dan niet aan ontkom om de BlackBerry mee te nemen.'

Ton Geurts: 'Ik trots ben op mijn boekenverzameling; degene die ezelsoren maakt in mijn boek heeft een probleempje!'

Vervoer: 'Ik rijd een Saab 9-5 Aero

‘Laten we eerlijk zijn: niet iedereen zat te wachten op zo’n centralisatie’

Er zullen voorheen toch ook wel stemmen zijn geweest die de voordelen van inkoopcentralisatie belichtten?

‘Zeker. Zo liep er voor mijn komst een project om 100 miljoen euro te besparen op NPR-uitgaven, maar daarvan was in twee jaar tijd slechts een beperkt percentage gerealiseerd. De aanpak was onvoldoende gecentraliseerd en georganiseerd. Je mag van een businessunit-inkoopmanager niet zomaar verwachten dat deze zich, parallel aan z’n eigen prioriteiten, maximaal toelegt op optimale synergie met anderen. Inmiddels hebben we veertien specialisten, jagers noemen we ze soms, die voor alle businessunits gezamenlijk werken aan verbeterlagen voor de betreffende uitgaven.’

Jagers?

‘Ik kwam er op naar aanleiding van een opmerking van Paul Fentener van Vlissingen, waarbij hij aangaf dat een deel van de mensheid tot de landbouwers behoort en anderen tot de jagers. Je moet mensen het instrument geven dat bij ze past en bij het continu verbeteren van onze inkoopcondities horen jagers. Gedreven, initiatiefrijk, op zoek naar. We hebben daarvoor uitstekende mensen uit de businessunits kunnen halen. Zij spreken de taal van AkzoNobel én van de units. Terwijl het voor mijn functie positief uitwerkte dat ik van buiten kwam.’

Waarom?

‘Laten we eerlijk zijn: niet iedereen zat te wachten op zo’n cen-

tralisatie. Om de situatie te doorbreken, was het waarschijnlijk beter om dit met een nieuwe organisatie en initiatieven te coördineren. Ik bezocht na mijn indiensttreding begin 2007 direct alle tien businessunits, sinds ICI erbij kwam zijn het er achttien. Afijn, we startten met de NPR-uitgaven, want de grondstoffenuitgaven zijn uiteraard zeer bepalend voor de *bottom line* en zaten sterk verankerd in de businessunits. Toen we in een half jaar tijd de gecoördineerde centrale NPR-inkoop hadden neergezet en er ook zichtbaar mee scoorden, was de uitgangspositie beter om aan de PR-kant te beginnen. We hebben in beide gevallen productgroepen centraal in kaart gebracht – dat was op wereldwijde schaal nooit eerder gebeurd – en vervolgens bepaald wat we beter samen kunnen inkopen. Er is dus sprake van centrale inkoop maar de operaties en de uitvoering ervan blijven grotendeels bij de businessunits. Qua productkeuze blijven ze uiteraard bepalen welke grondstoffen ze willen gebruiken en ze zijn nauw betrokken bij de onderhandelingen. De NPR-keuze is veel dwingender. Zo zijn er slechts enkele globale leveranciers voor meetkamersystemen die er voor ons toe doen. Door er concernbreed één te kiezen, is onze positie dermate sterk dat we nu bijvoorbeeld ook het ontwerp van de toekomstige software kunnen meebepalen.’

De afhankelijkheid neemt echter toe. Stel dat zo’n leverancier bezwijkt in de recessie...

‘Dergelijke leveranciers zijn zo groot dat ze heus niet zomaar >

en wordt bij uitzondering gereden als het werkelijk nodig is. Ik vertoef zowel veel in hoofdkantoor Amsterdam als op onze locaties in Arnhem, Sassenheim en Amersfoort. Verder reis ik elke maand wel naar het buitenland.’

Kleding: ‘In zo’n representatieve functie ontkom je niet aan zakelijke kleding, zoniet dan draag ik graag sportieve kleding. Ik houd ook van kleurrijke combinaties en draag die zo mogelijk zakelijk. Zoals rood in China. Dat valt op en wordt gewaardeerd, het is de lievelingskleur aldaar.’

Hobby’s: ‘Vroeger zwom ik wedstrijden en ik trek nog baantjes met plezier. Daarnaast wandel

ik graag met de honden en golf ik, bij voorkeur op mijn eigen Edese Golfclub, op ongekend mooie heuvels en bij talloze zandbunkers. Skiën is fantastisch in het Zwitserse Unter Engadin, tegen de Italiaanse grens aan. In deze ingetogen dorpen spreken ze nog Reto-Romaans! Ik houd tevens van koken en wijnvakanties, vooral daar waar de wijn goed samengaat met olijfolie. Languedoc, de streek rondom Chateaufort-du-Pape, Toscane... Daar gaan we binnenkort voor de tiende keer logeren op de boerderij bij Angela ‘Di Mamma’. Als ik er wil bakken, krijg ik les in hoe je de temperatuur van de houtoven kunt regelen. Traditiegetrouw beklim ik er met de kids’ s ochtends een

keer de 463 treden van de koepel van Brunelleschi in het nabije Florence en erna eten ze een groot ijs. We bekijken ook graag een opera, bij voorkeur van Puccini. In Verona of vanaf een plastic stoel op een dorpsplein bij Poppi... Wat wil je nog meer?’

Lezen: ‘Graag! Tijdens reizen, voor het slapengaan, de laatste jaren wat meer beschouwelijk werk. Zoals de boeken over de Middeleeuwen van Barbara Tuchman; biografieën of bedrijfsbeschrijvingen, lees teloorgangen, van bijvoorbeeld de Ahold-affaire of ABN-AMRO, beide geschreven door Jeroen Smit. Ik houd eveneens van kook- en reisboeken zoals “Eating up Italy” van de

Amerikaan Matthew Fort die er rondtrok op een Piaggio. John Grisham, Isabel Allende, de maatschappelijk geëngageerde werken van Thomas Friedman... En dan het liefst in een harde kaft omdat ik trots ben op mijn boekenverzameling; degene die ezelsoren maakt in mijn boek heeft een probleempje! Inkoopliteratuur lees ik om bij te blijven; evenals NRC, Telegraaf, het Financieel Dagblad en The Financial Times.’

Politiek: ‘Ik ben zeker geïnteresseerd, maar neem momenteel geen tijd om er betrokken bij te zijn. Tijdens mijn laatste middelbare schooljaren gaf ik de JOVD Venlo mede gestalte; ik ben nog steeds liberaal.’




InQuest |

 specialist in SCM personeel

Op zoek naar een Sourcing Specialist?

- vast en tijdelijk (W&S en Interim)
- senior management en directie (Executive Search)
- starters en young professionals (Light)

www.inquest.nl - 070-3029040



og voor professionals

'Bij het continu verbeteren van onze inkoopcondities horen jagers'



omvallen. En verder draai ik het liever om: vanwege de intensieve samenwerking staan beide partijen meer open om samen te werken aan innovaties en duurzaam produceren. Dit sluit weer aan bij de algemene filosofie van AkzoNobel om ons hierop te focussen. Daar ligt op dit moment voor mij ook de belangrijkste uitdaging. Zo zijn we in staat om ons te onderscheiden met Intersleek, een aangroeiwerend verbestandsdeel. Het wordt veel gebruikt bij schepen: doordat er nauwelijks algen aan hechten, vermindert dit de stookkosten van de scheepsmotoren met zes procent! Ook bij de vliegtuigbouw kijkt alles heel nauw en lopen wij voorop met slimme verven die bijvoorbeeld een laag minder nodig hebben. Voor verdergaande innovatieopties hebben we daarom twintig *key suppliers* geselecteerd, samen goed voor een besteding van meer dan twee miljard euro. Bij NPR richten we ons eveneens op zo'n twintig hoofdleveranciers. Er is daar echter vaak minder gestandaardiseerd en ons uitgavenpatroon is zeer verschillend. Maar het is bijvoorbeeld erg zinvol om met een leidende, multinationale uitzendorganisatie af te stemmen wat de beste balans is tussen vaste krachten en flexwerkers.'

Ik wil toch graag terug naar die beginperiode twee jaar geleden. Waarom werd OneProcurement achteraf gezien nog meer een succes?

'Ik werd niet voor niets verworven; ik had net bij DSM in Zwitserland de integratie van inkoop doorgevoerd van het overgenomen Roche Vitamins & Fine Chemicals, een kwart van het gehele DSM. Wat zeker ook meespeelde bij onze voortgang, was de mate waarin we de medewerkers bij het project betrokken. De totale inkoopfunctie omvat ongeveer vijfhonderd mensen en zo'n tweehonderd daarvan hebben we extra getraind. Op verschillende continenten kwamen steeds veertig, vijftig mensen twee dagen bijeen. Niet alleen om de neuzen dezelfde kant op te krijgen, maar ook om dezelfde onderhandelingstaal aan te leren en een afgestemde inkoopstrategie. De trainingen werden vooral gegeven door ervaren senior inkopers. Iedere cursist ervoer dat het voor hem of haar ook wat opleverde. Er zijn praktijkmensen die in verticale zin geen steile carrière meer maken, maar het stimuleert enorm om over businessunits heen aan bepaalde uitgaven te kunnen werken met de nieuw verkregen vaardigheden. Om wereldwijd met elkaar te kunnen communiceren, hebben we een smoelenboek samengesteld. We houden de mensen op de hoogte middels de Sourcing Newsflash; daarnaast delen ze op de OneProcurement Portal hun documenten en contracten. Ook bij workshops en regionale vergaderingen plannen we altijd tijd in om te netwerken. Ten slotte staat teambuilding hoog op

► 'Zet je in deze tijden je uitgaven niet op de kaart, wanneer dan wel?'



de agenda. We hebben voor de teamspirit samen behoorlijk wat afgeroeid!

Zeker gezien het feit dat ICI werd overgenomen...

'Oftewel in 2008 in *no time* aan zo'n 1.200 nauwkeurig omschreven projecten werken. Gelukkig zijn we in staat om een enorme berg te overzien en aan te pakken. Door middel van een *dedicated Value Tracking Tool* met intranettoegang voor alle participanten, hebben we heel snel een overzicht en kunnen we zien wanneer en hoeveel besparingen we kunnen realiseren. Ik wist vóór mijn aanstelling van een mogelijke overname maar hectisch was het! De integratie van ICI en zeker ook de druk van de recessie, maakten wel dat we OneProcurement er in twee jaar doorheen

kregen. Zet je in deze tijden je uitgaven niet op de kaart, wanneer dan wel?'

Hoe belandde u als jurist trouwens bij Inkoop?

'Ik wilde altijd al het bedrijfsleven in en spitste de studie daar ook op toe. Bij DSM zaten we met een kleine twintig juristen dicht op de business. Ik ging veel met de zakenmensen op reis en vond het steeds leuker om zelf het voortouw te nemen. Toen DSM de firma Andeno in Venlo overnam, wilde ik er graag als jurist adviseren; ik kende het bedrijf vanuit mijn jeugd. Tot mijn verbazing werd mij gevraagd de inkoop op me te nemen, terwijl ik geen chemische achtergrond heb en evenmin over inkoopervaring beschikte. Terugkijkend ben ik ervan overtuigd dat je kracht bij dit soort functies niet per se hoeft te komen vanuit een dergelijke achtergrond. Ik denk ook dat mijn verschillende soorten werkervaring mijn functioneren bij AkzoNobel méér hebben geholpen dan dat ik twintig jaar inkoopspecialisme had gehad. Heel lang draaide het bij grote ondernemingen vooral om exacte vaardigheden, maar steeds meer wordt onderkend dat communicatieve vaardigheden ook cruciaal zijn. Het gaat om een mix. Als OneProcurement hebben we als lijfspreuk ingezet: "No guts, no glory". Deze gezamenlijke noemer speelt mee in de emoties in de groep en ik vind dat een belangrijke zaak. Daarnaast word ik gezien als een echte regelneef. Verder moet je in mijn functie goed om kunnen gaan met toeleveranciers. Ik zeg wel eens: "een arm om de schouder leggen maar tegelijkertijd de duimschroeven aandraaien". Ook wel genoemd: streng maar rechtvaardig.'

In hoeverre doet het u trouwens iets om de hand te houden op een portemonnee met ácht miljard euro?

'Heel eerlijk gezegd probeer ik niet te veel aan schaalgrootte te denken. Het went natuurlijk. Soms heeft het ook z'n voordelen, want door de wet van de grote getallen kun je meer speelruimte krijgen. Momenteel voelen we natuurlijk allemaal de druk om marges te behouden en inkoop speelt daarbij een cruciale rol. Die eerste beoogde 100 miljoen hebben we allang bespaard en boven alles staat er nu een organisatiestrategie die goed is ingespeeld op de uitdagingen die 2009 zal brengen. Want bij een recessie is het altijd zo dat het bedrijf vooral bij inkoop én de supply chain aanklopt of het niet met minder kosten kan... Terecht!'

In hoeverre speelt de supply chain binnen OneProcurement een rol?

'Die is er behoorlijk mee verweven. Logistiek, circa drie procent van onze uitgaven, behoort tot onze NPR-speerpunten zoals het afstemmen van warehouse-activiteiten. De supply chain heeft echter tevens haar eigen dynamiek en staat bijvoorbeeld voor het standaardiseren van productie in onder andere Deco Paint Europe. We maken voor dit continent enkele honderdduizenden recepten aan verf. Er wordt aan gewerkt om deze complexiteit te rationaliseren. Dus vanuit de supply chain krijgt inkoop dan weer uitdagingen.'