

Halliburton groeit naar veertien landen in Sub-Sahara-Afrika

Doorgaan als het tegenzit

Het sourcing & supply chain-team van Halliburton, leverancier van producten en diensten aan de energie-industrie, leverde een enorme bijdrage aan de uitbreiding van het bedrijf in Sub-Sahara-Afrika. Het groeide in anderhalf jaar tijd van vier naar veertien landen in deze subregio. Een enorme klus waarvoor veel doorzettingsvermogen en een dikke huid is vereist. Werken in Afrika is een uitdaging.

Door Marieke Lenstra

In mijn omgeving hoor ik dikwijls mensen klagen over de alsmaar duurder wordende benzine, maar de meeste Nederlanders hebben vaak geen idee wat erbij komt kijken in het proces van oliewinning en gas en de verwerking ervan, voordat het probleemloos uit de benzinepompslang bij het tankstation komt. Ook staan mensen er zelden bij stil dat olie en gas vaak worden gewonnen in moeilijk toegankelijke gebieden tot in alle uithoeken van de wereld, zowel op het land (onshore) als op zee (offshore).

Ondertussen tank ik met het grootste gemak mijn Volkswagen Passat af en doorkruis ik ons kikkerland naar Drunen. Ik ontmoet er Norbert Romeijn, director Regional Supply Chain Europe & Sub-Saharan Africa bij Halliburton. Vanuit zijn kantoor in het regionale supply chain & logistics center in Moerdijk Industrial Park stuurt hij de supply chain-organisatie aan voor Europa en Sub-Sahara-Afrika. Afrika is een heel grote markt voor Halliburton met

bestaande markten in Angola, Nigeria, Congo en Gabon en grote groeimarkten in landen als Tanzania, Mozambique, Kenia, Oeganda, Ghana en Ivoorkust.

Oliewinningproces

Met een omzet van bijna 28 miljard dollar in 2012 is Halliburton - na Schlumberger - 's werelds tweede leverancier van producten en diensten aan de energie-industrie. En daarmee een zeer belang-

rijke partner van olie- en gasproducerende bedrijven zoals Shell, BP, Chevron, Mobile Exxon, Total, ENI en veel middelgrote internationale en nationale oliemaatschappijen. Halliburton zorgt voor de olie- of gasbron gedurende haar hele levensduur. Het proces bestaat uit het lokaliseren van olie en gas, evenals het managen van geologische data, het boren van een bron, het evalueren van de boringsdata, het construeren, onderhouden, het optimaliseren van de productie en het afbouwen van een bron.

Om nog meer een indruk te geven van

de omvang van het bedrijf: in 2012 stond Halliburton op nummer 118 in de Global Fortune 500, de jaarlijkse ranking van Amerika's grootste bedrijven qua omzet. Het in 1919 door Erle P. Halliburton opgerichte bedrijf heeft meer dan 72.000 medewerkers in 80 landen, een hoofdkantoor in Houston en een in Dubai, en is actief op zes van de zeven werelddelen.

Crisis

Tot 2008 werden de landelijke supply chain & logistics-teams wereldwijd aangestuurd vanuit het hoofdkantoor in Houston. Tegelijkertijd probeerde Halliburton het hoofd te bieden aan de ingezette economische crisis. 'Samenwerking in de supply chain was een relatief onbekend begrip binnen Halliburton', staat het Romeijn nog helder op het netvlies toen hij bijna vijf jaar geleden bij Halliburton kwam. 'Elk land werkte autonoom; er was geen samenwerking tussen

de landen. Er werden geen kostenbesparingen gerealiseerd uit synergie en geen

best practices gedeeld', vertelt Romeijn. 'Daarin moest verandering komen.'

Binnen Halliburton werden regionale supply chain- en logistieke teams geformeerd voor de verschillende regio's in de 'Eastern Hemisphere': Afrika, Midden-Oosten, Azië en Europa & Eurazië. Romeijn werd supply chain manager van laatstgenoemde regio en Bas Vorstenbosch verantwoordelijk voor de regionale logistiek. Romeijn voegde vervolgens Ralph Polman voor sourcing en Harald Leenaars voor materials management aan het team toe om het regionale sourcing-team en het regionale materials-team op te zetten.

Bij het operationeel houden van een booreiland zijn een aantal elementen van invloed: grondstoffen, mensen, gereedschappen en het weer. 'Just in time wint de markt. Hoe minder tijd klanten op een booreiland hoeven te spenderen, des te minder kosten ze hebben. Het compenseren van een slecht lopende supply chain brengt grote kosten met zich

mee. De kosten van downtime van een olieboorplatform zijn gigantisch, dat kan tot in de tonnen per dag lopen', zegt Romeijn, wiens team de meeste invloed kan uitoefenen op de toevoer van grondstoffen en de aanwezigheid van de juiste gereedschappen op het juiste moment.



Grip op spend

Om de crisis het hoofd te kunnen bieden, was een inkoopkostenbesparingsplan noodzakelijk. 'Er moest meer grip komen op de regionale *spend*', vertelt Romeijn. 'We doen zaken met een grote verscheidenheid aan leveranciers in een groot aantal categorieën en van kleine tot zeer grote volumes. Door een gebrek aan focus op strategic sourcing hadden we in onze regio geen inzicht in het aantal leveranciers, in de machtsverhoudingen met strategische leveranciers, de supply-markten, in het supply-risico in de verschillende categorieën en evenmin in het grote besparingspotentieel door spend te consolideren over de regio.'

De oplossing lag niet alleen in de ontwikkeling van strategic sourcing en verbeteren van inventory management over de regio, maar ook in het aannemen en ontwikkelen van supply chain-teams in de diverse landen, het waarborgen van supply chain-proceskwaliteit en het opzetten van nieuwe magazijnen. Romeijn: 'We hebben waarde toegevoegd in veel categorieën door *single-* of *sole sourcing*-posities te doorbreken door alternatieve leveranciers te vinden, te kwalificeren en goedgekeurd te krijgen door onze klanten.' Om het frauderisico te minimaliseren en te bevorderen dat de supply chain-medewerkers werken volgens externe en interne regelgeving, werden leveranciers in Eurazië doorgelicht door forensisch achtergrondonderzoek te doen. Daarnaast werd een business controls-managementplan opgezet om alle voorschriften en procedures doelmatig te beheren en na te leven. Ook werd de regionale supply chain scorecard ingevoerd.

Halliburton stond in 2010 voor de opgave om de kosten nog verder te verlagen en grote groei te verwezenlijken in de emerging markets in Afrika, Oost-Europa en Eurazië. Daarnaast werd het ook steeds belangrijker om meer met minder te doen, wat de druk op productiviteitsverbeteringsprogramma's verhoogde. Hier toe besloot het mondiale management de regio's anders in te delen.

De regio Afrika kwam te vervallen en de regionale indeling van de Eastern Hemisphere werd veranderd. Het management voegde Eurazië samen met Azië en Noord-Afrika met het Midden-Oosten. Romeijn werd regional supply chain manager Europa & West-Afrika. Hij kreeg de opdracht de supply chain uit te breiden in de emerging markets, zoals

Oost-Europa en Afrika.

In het daaropvolgende anderhalf jaar groeide onder zijn leiding de supply chain in de regio naar 26 landen en

werd Afrika onder de Sahara uitgebreid van vier naar veertien landen. Daardoor veranderde de regio in Europa en Sub-Sahara-Afrika en promoveerde Romeijn tot supply chain director, verantwoordelijk voor driehonderd medewerkers in 26 landen, van Noorwegen tot Zuid-Afrika.



'Te zien hoeveel mensen in Afrika dagelijks bezig zijn om te overleven, maakt me nederig'

Geduld

'Werken in Afrika is een uitdaging', vindt Romeijn. 'Je moet je inlezen in de cultuur en geschiedenis van de diverse landen waarin je mensen moet aansturen. Om begrip te krijgen voor bepaalde zaken waarom ze zo gaan.'

Hij geeft als voorbeeld Angola, waar Halliburton aanwezig is met drie locaties: in de hoofdstad Luanda, in Soyo aan de Congorivier en in Cabinda, een enclave tussen voormalig Frans- en Belgisch-Congo. Door de burgeroorlog van 1975-2002 is een complete generatie aan talent

verloren gegaan. 'Alleen mensen die konden vluchten naar Congo, Zuid-Afrika of Europa konden een opleiding genieten. Veel Angolezen hebben daardoor weinig opleiding genoten. Dat moet gebeuren door bedrijven zoals Halliburton. Dat vergt aandacht en geduld', zegt Romeijn.

Als Romeijn reist, gaat hij altijd twee weken of langer en bereidt hij zich goed voor. Hij maakt actielijsten zodat hij weet welke kwesties er zijn. 'Ik moet 250 ballen tegelijk in de lucht houden. Zonder actielijsten ben ik verloren. Ik ga met mijn inkopers mee naar afspraken en ik geef het goede voorbeeld. Ik werk met ze samen om ze beter te maken voor de toekomst en hun loopbaan te bevorderen.'

De supply chain manager helpt zijn buying teams met richtlijnen en modellen voor inkoop. Romeijn gebruikt hiervoor onder meer de inkoopportfolio van Kraljic, waar hij groot voorstander van is. Hij gebruikt zo'n beetje alles wat hij geleerd

'Als je in Afrika het veiligheidsprotocol volgt, is er doorgaans niets aan de hand'

heeft tijdens zijn masterclass strategic purchasing & supply management aan de RSM Erasmus in samenwerking met Nevi.

Nederig

Persoonlijke veiligheid en voedselveiligheid vormen een groot aandachtspunt voor Romeijn en daar gaat hij heel serieus mee om als hij door Afrika reist. 'Als je het veiligheidsprotocol volgt, is er doorgaans niets aan de hand.' Nigeria, een van de rijkste landen in Afrika als het gaat om natuurlijke bronnen, is daar

een uitzondering op. Daar is onze beveiliging het intensiefst. De Niger Delta heeft grote oliereserves, maar van de 140 miljoen inwoners die Nigeria heeft, profiteert slechts 1 procent. De rest is arm en lijdt onder de vervuiling die wordt veroorzaakt door sabotage van rebellen die protesteren tegen het beleid. Dat leidt tot grote spanningen.' Hij reist hier onder gewapende begeleiding naar zijn afspraken.

Het kunnen reizen in de regio heeft bij Romeijn veel indrukken achtergelaten: 'Te zien hoeveel mensen in Afrika dagelijks bezig zijn om te overleven en toch op een of andere manier gelukkig kunnen zijn, maakt me nederig.'

Hij is er trots op met zijn team een wezenlijke bijdrage te hebben geleverd aan de winstgevendheid en ontwikkeling van de regio. 'Ik heb een unieke baan en ben dankbaar dat ik de kans kreeg om de nieuwe positie van supply chain-leider te ontwikkelen en waarde toe te voegen aan de organisatie die door de economische crisis de nodige uitdagingen het hoofd moest bieden.'

Onconventioneel

De continue groei in Afrika heeft dus grote impact op de supply chain: op het managen van de controls en compliancy volgens interne en externe regelgeving, op het veiligstellen van supply en op het inkopen in het land waar Halliburton opereert. Anno 2013 is de supply chain, logistics & manufacturing-organisatie met meer dan 6.000 medewerkers dan ook de grootste support-functie binnen Halliburton.

Aangezien de totale voorraad van olie en gas in de aarde afneemt, maar de behoefte naar fossiele brandstoffen blijft, wordt het steeds moeilijker om in de behoefte te voorzien. Dit noodzaakt Halliburton om op zoek te gaan naar alternatieve manieren: zogenoemde onconventionele olie- en gasbronnen. Voorbeelden hiervan zijn deep water drilling (meer dan twee kilometer onder zeeniveau boren), oliezandwinning, schaliegaswinning en geothermische energiewinning. 'Deze onconventionele wijze van olie- en gaswinning staat hoog op de agenda binnen Halliburton en levert aanzienlijke groeimogelijkheden op', zegt Romeijn. 'We zijn momenteel bezig met de ontwikkeling van deepwater oliebronnen in de Indische Oceaan bij Tanzania, Kenia en Mozambique, maar ook bij Angola, de

kust van Ghana en Ivoorkust.'

Na ruim drie uur gesproken te hebben met Romeijn en vele anekdotes gehoord te hebben, stap ik weer in mijn auto. Terwijl bedrijven zoals Halliburton zich bezighouden met het bedenken van innovaties en toepassen van nieuwe technieken, rijd ik met hetzelfde gemak als ik gekomen ben weer naar huis.

MATERIALS MANAGEMENT IN AFRIKA

Vergeleken met Europa is de gemiddelde omloopsnelheid van Halliburtons voorraden in Afrika vrij laag. Hieraan liggen een aantal factoren ten grondslag. Halliburton importeert het merendeel van de goederen via zee vanuit de Verenigde Staten of Europa wat lange vervoerstijden betekent, de inklingstijd duurt relatief lang en de klantvraag en het daarmee gepaard gaande onregelmatige bestelpatroon laten zich moeilijk voorspellen.

'Als je in bijvoorbeeld Angola een tekort hebt, kun je niet snel even goederen uit Congo laten komen. Dat duurt te lang vanwege de lange inklingstijd, zelfs als je de goederen zou invliegen. De totale levertijd tussen Afrikaanse landen is te hoog om het zonder hoge veiligheidsvoorraden te stellen. Dit maakt het economisch moeilijk haalbaar om regionale voorraadhub op te zetten die verschillende landen kunnen bevoorraden', zegt Norbert Romeijn, director Regional Supply Chain Europe & Sub-Saharan Africa bij Halliburton. Oplossingen voor voorraadoptimalisatie zoekt Halliburton in het vaker verschepen van kleinere ordergroottes en het verbeteren van opslag met lean-principes. 'Een continu aandachtspunt is de tijdige en accurate verwerking van de vele SAP-transacties voor ons supply chain-personeel. Dat vergt veel training en bekwaamheid van de lokale staf', aldus Romeijn.

KERNACTIVITEITEN VAN HALLIBURTON

Zonder bedrijven zoals Halliburton komt er geen druppel uit de benzinepompslang bij het tankstation. De Amerikaanse multinational levert alle producten en diensten voor het produceren van olie. Halliburton helpt nationale en internationale olie- en gasproducerende maatschappijen met het zoeken naar fossiele brandstoffen, maakt zelf tools voor het boren naar olie, produceert vloeistoffen om onder andere boorkoppen af te koelen en boorafval af te voeren, produceert slurry om het gat te cementeren, levert explosieven om te kunnen perforeren om de olie in de pro-



ductiepijp te laten instromen en ruimt alles

weer op als alle olie en/of gas uit de bron is gewonnen. Tijdens het winningsproces verricht Halliburton onderhoud aan de bron indien de klanten daartoe opdracht geven.

Meer info: www.halliburton.com.



Volgens Norbert Romeijn was samenwerking in de supply chain vijf jaar geleden een relatief onbekend begrip binnen Halliburton: 'Elk land werkte autonoom; er was geen samenwerking tussen de landen. Er werden geen kostenbesparingen gerealiseerd uit synergie en geen best practices gedeeld. Daarin moest verandering komen.'



