

Profiel

Norbert Romeijn was bij Halliburton zeven jaar lang verantwoordelijk voor inkoop en supply chain management in de upstream Oil & Gasindustrie voor Europa, Rusland, de Kaspische regio en Sub-Sahara Afrika. In 2015 werd hij de eerste Europese directeur Inkoop & Logistiek bij Yokogawa, in de industriële automatiseringsindustrie. Zijn opdracht: inkoop en supply chain transformeren van een transactioneel ingerichte naar een strategische, waarde toevoegende organisatie die bijdraagt aan de verbetering van de financiële positie van het bedrijf. Σ

Door Caroline Linssen

Norbert Romeijn (48) is geboren in Delft en woont nu in Drunen met Esther (directiesecretaresse) en kinderen Jennifer (22), Marenthe (19) en Simon (14).

Opleiding

Fontys Hogeschool (HTS) voor Supply Chain Management in Venlo; Masterclass voor Strategic Sourcing & Supply Management (NEVI-3) aan Rotterdam School of Management/Erasmus Universiteit; APICS/CPIM gecertificeerd.

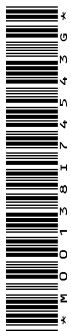
Carrière

- 1990 – 1991** Assistent Kwaliteitsmanager, Van Ommeren-Intexo Logistics Services, Veghel
- 1991 – 1998** Diverse supply chain functies, Dow Chemical, Antwerpen/Edgemo/Zwijndrecht (B) - Terneuzen
- 1998 – 1999** Assistent Demand Manager, AMP/Tyco Electronics, Den Bosch
- 2000 – 2002** Supply Chain & Demand Manager Fiber Optics Europa, Tyco Electronics, Den Bosch
- 2002 – 2003** Planning Manager Flavors, International Flavors & Fragrances, Tilburg
- 2003 – 2006** Supply Chain Manager, International Flavors & Fragrances, Tilburg
- 2006 – 2008** Manager Inkoop & Supply Chain Europa, Solectron/Flextronics, Rosmalen/Venray
- 2008 – 2009** Manager Inkoop & Supply Chain Europa, Rusland & Kaspische Regio, Halliburton, Moerdijk
- 2010 – 2011** Manager Inkoop & Supply Chain Europa & West-Afrika, Halliburton, Moerdijk
- 2012 – 2015** Directeur Inkoop & Supply Chain Europa & Sub-Sahara Afrika, Halliburton, Moerdijk
- 2015 – nu** Directeur Inkoop & Logistiek Europa bij Yokogawa, Amersfoort

Norbert Romeijn, Directeur Inkoop & Logistiek,
 Yokogawa Europa

‘De wereld staat op zijn kop; niets is meer voorspelbaar’





ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT



Yokogawa Electric Corporation is een toonaangevend bedrijf op het gebied van industriële automatisering, procescontrole, meet en regeltechniek en industriële informatietechnologie voor onder meer de sectoren olie en gas, (petro)chemie, power, pharma en food. Yokogawa heeft een jaaromzet van 3,7 miljard dollar. Van de 19.000 medewerkers in 59 landen werken er 1.600 voor Europa, waarvan 500 op het regionale hoofdkantoor in Amersfoort. Dit bedient circa dertig landen en draait een omzet van zo'n 350 miljoen euro. Norbert Romeijn is verantwoordelijk voor de Europese inkoop- en supply chain activiteiten: 'Yokogawa levert complete automatiserings- en controleoplossingen voor procesinstallaties. Onze klanten zijn EPC-bedrijven (Engineering, Procurement and Construction, red.) als Technip, CB&I en end users zoals NAM, Shell en BP. Onze ambitie is om zoveel mogelijk als Automation EPC naar onze klanten op te treden. We zijn daar al mee bezig, maar willen dat meer uitbouwen in de komende drie jaar. Inkoop en Logistiek dienen hiervoor een enabler te zijn ten aanzien van leveranciersontwikkeling en het vormen strategische inkoopallianties met derde partijen.' Bij Yokogawa Europa houden veertig medewerkers verspreid over de regio zich dagelijks bezig met inkoop, planning, warehousing en logistiek. Romeijn stuurt hen functioneel aan, met uitzondering van het strategische inkoopteam dat rechtstreeks onder hem valt.

Wat trof je aan in inkoop toen je overstapte naar Yokogawa Europa?

'In 2014 stortte de olie- en gasmarkt in en kwamen de marges onder druk te staan. Bij de zoektocht naar kostenbesparingen kreeg de Europese board al snel inkoop op het radar. Zij vroegen een gerenommeerd inkoopadviesbureau om een inkoopscan te

PORTRET

Werk en vervoer 'Ik rijd een Seat Alhambra, omdat ik behoefte heb aan veel ruimte. Zonder file ben ik in 50 minuten op mijn werk, met file duurt dat anderhalf uur. Ik werk gemiddeld 55 uur per week en ga door in het weekend als dat nodig is. Ik krijg veel gedaan in korte tijd, maar dat vergt veel energie. Om in balans te blijven, doe ik aan yoga en wandel ik veel in de natuur.'

Managementstijl 'Ik streef ernaar om een authentiek en dienstbaar leider te zijn met moreel kompas, die zijn eigen belang ondergeschikt maakt aan het teambelang. Ik haal energie uit het verder helpen van anderen met hun loopbaan en persoonlijke ontwikkeling en vraag anderen om feedback. Ik focus op het overbruggen van culturele

Norbert Romeijn: 'Ik breng inkopers bij dat ze in gesprekken hun gevoelens bespreekbaar mogen maken als ze niet tevreden zijn. Daar wordt misschien vreemd tegenaan gekoken, maar het levert veel op in de uitbouw van de leveranciersrelatie.'

'Om mensen te beïnvloeden en belangen aan elkaar te knopen, moet je empathisch en geïnteresseerd zijn in de ander'

doen en een plan van aanpak te maken om strategische inkoopbesparingen te generen. Toen ik begon in 2015 werd in veel landen de tactische en operationele inkoop gedaan door de stakeholders, vaak naast hun eigenlijke werk. Veel orders waren niet in SAP bevestigd, de masterdata waren niet up-to-date, veel inkoopcontracten waren nog niet afgesloten en er werd in de diverse landen ingekocht van dezelfde leveranciers tegen verschillende prijzen en condities. Als eerste heb ik een Europese inkoop- en logistieke strategie geformuleerd en ben ik gaan bouwen aan een samenhangende Europese organisatie. Vervolgens heb ik een strategisch inkoopteam geformeerd om het stokje over te nemen van het inkoopadviesbureau ten aanzien van de invoering van de strategische pan-Europese inkoopprojecten. 80 Procent van onze third party supplier spend wordt ingekocht bij 6 procent van onze leveranciers. Deze strategische leveranciers worden nu centraal gemanaged, de communicatielijnen zijn gestructureerd en we hebben pan-Europese supplier frame agreements die double digit besparingen opleveren. Ook hebben we in de meeste landen lokale inkopers aangesteld voor projectinkoop en het afsluiten van lokale inkoopcontracten. Daarnaast werk ik met de stakeholders aan verbetering van onze inkoopgovernance en supplier quality management.'

Jullie gaan per 1 april over op een wereldwijd SAP-systeem. Wat levert dat op?

'Daardoor krijgen we straks de mogelijkheid om alle inkoop- en logistieke kosten in kaart te brengen voor de gehele wereldwijde organisatie. Momenteel gebeurt dit per regio. Ik ga er hard voor werken om alle wereldwijde voorraden inzichtelijk maken, met

als doel dat we interne voorraden van onze filialen kunnen kopen voordat we een externe inkooporder plaatsen. Daarmee wil ik een belangrijke bijdrage leveren aan de wereldwijde voorraadverlagingen. Een wereldwijd SAP-systeem, in samenwerking met de e-procurement suite, zal bijdragen aan de wereldwijde productiviteitsverhoging en meer waardecreatie vanuit onze inkoopactiviteiten.'

Wat zijn de uitdagingen in de logistiek?

'Tot tien jaar geleden was er een supply chain-netwerk van duizenden ongecoördineerde goederenstromen vanuit de zeventien eigen productielocaties en externe leveranciers over de hele wereld naar duizenden ship-to-locaties in Europa. Door het oprichten van ons Europese Logistiek Centrum in Amsterdam konden we die goederenstromen kanaliseren met gecontracteerde logistieke partijen. Daardoor hebben we veel bewegingen en kosten gereduceerd.

Ik vertegenwoordig Yokogawa Europa in het wereldwijde logistieke optimaliseringsproject, geïnitieerd door de CEO, waarbij de focus ligt op het verlagen van de internationale logistieke kosten door netwerkoptimalisatie. Daar ben ik nu volop mee bezig. Dit zijn we aan het realiseren door meer zeevracht in plaats van luchtvracht te doen en de manufacturing supply chain naar Europa te optimaliseren. Ook gaan we onze magazijnen professionaliseren. Tenslotte ga ik kijken hoe we de supply & demand planning op pan-Europees niveau kunnen krijgen.'

Hoe geef jij inhoud aan SCM-leiderschap?

'Een supply chain-leider staat in dienst van anderen, maar leidt ze ook. Geef jouw team de credits en neem verantwoordelijkheid

verschillen tussen mensen om het maximale uit iedereen te halen.'

Vakantie 'Mijn vrouw heeft het niet zo op verre reizen, en voor mijn werk heb ik al veel van de wereld gezien. We zijn allebei francofiel en brengen zoveel mogelijk vakanties in Frankrijk door. Vroeger kampeerden we, nu huren we een huisje. We hebben alle uithoeken van dat land bezocht, maar de Perigord blijft onze favoriet.'

Kleding 'Hier op het Europese hoofdkantoor draag ik een pak met das. Daar voel ik me prettig in, maar ik merk dat ik nog een van de weinigen ben in de supply chain-wereld. Ik heb heel veel dassen, meestal effen en van zijde. Mijn vrouw en ik shoppen

samen en dan maken we daar een gezellig dagje uit van.'

Hobby's 'Ik woon vlakbij de Loonse en Drunense Duinen, een biologisch uniek natuurgebied. Ik ken het gebied op mijn duimpje, wandel daar vaak en vind er de rust om in balans te blijven. Om mijn conditie en gewicht op peil te houden, doe ik aan fitness.'

Cultuur 'Mijn vrouw en ik gaan graag naar de bioscoop voor fantasy films en romantische komedies. Lord of the Rings hebben we meerdere malen gezien. Notting Hill is ook een favoriet. Ik houd ook van cultfilms zoals Pulp Fiction en van Engelse humor zoals in Fawcety Towers.'

Lezen 'Ik lees historische romans. Mijn favoriete schrijver is James Michener en mijn favoriete boek van hem is 'Het Verbond'. Dat gaat over het ontstaan van Zuid-Afrika. Daarin kun je ook lezen hoe Shaka Zulu zich tot een soort Afrikaanse Napoleon ontwikkelde, die alle stammen van Zuidoost-Afrika bij elkaar wilde brengen door een nieuwe gevechtstechniek te ontwikkelen. Ik ben geïntrigeerd door dergelijke mensen met een visie, die uit het niets komen en vanuit een intrinsieke motivatie in staat zijn om grote veranderingen in de wereld te verwezenlijken.'

Maatschappij 'Door de week ben ik inkoop- en supply chain-leider, in het weekend acoliet in mijn parochie. Dan

ben ik een volwassen misdienaar en help de pastoor tijdens de Heilige Mis. Velen vinden deze combinatie verrassend aan me. Voor mij is het heel belangrijk. Ik probeer dienstbaar te zijn in alles wat ik doe.'

Inspiratie 'Waar ik veel inspiratie en energie van krijg, is het omgaan met en leidinggeven aan zoveel verschillende culturen. Dat is één van de leukste aspecten van mijn werk. Als ik iemand in een ander land bel of schrijf, weet ik wie de ontvanger is, waar die vandaan komt, en wat de do's en don'ts zijn om effectief met deze persoon te communiceren. Dat kost tijd en energie, maar ik win er veel vertrouwen van de ander mee.'

'Hoe gaan we reageren op een supply chain die volledig wordt geregeerd door het Internet of Things?'



als de resultaten achterblijven. Om mensen te beïnvloeden en de diverse belangen aan elkaar te knopen, moet je empathisch en geïnteresseerd zijn in de ander. In relaties met mensen moet je feiten en emoties scheiden, anders loop je het risico dat men al snel persoonlijk wordt en dat vergroot de kans op onnodige problemen. Ik breng inkopers bij dat ze in gesprekken hun gevoelens bespreekbaar mogen maken als ze niet tevreden zijn. Daar wordt misschien vreemd tegenaan gekeken, maar het levert veel op in de uitbouw van de leveranciersrelatie. Je geeft als inkoper het signaal aan de ander dat je vindt dat het niet lekker gaat tussen jullie. Mocht de inkoper besluiten om de relatie niet voort te zetten, dan weet de leverancier de reden. En dat is vaak niet het geval. Ik vind dit belangrijk voor de effectiviteit van leveranciersmanagement. Eén van de grootste complimenten die ik ooit kreeg, kwam van een executive bij Halliburton: 'Norbert, mede door jou ben ik gaan nadenken over mijn eigen gedrag. Want jij was de enige die dat bespreekbaar maakte in het team.' Als je respectvol feedback geeft en uitlegt waarom, gaat dat meestal goed. Niemand leert leidinggeven op school, dat doe je door vallen en opstaan. Als coachend leider heb ik altijd het belang van anderen voor ogen gehad, wilde de ander beter in zijn vel laten zitten en verder helpen met loopbaanontwikkeling en dergelijke. Kortom, er echt zijn voor de ander. Door het lezen van de boeken 'The 7 habits of highly effective people' van Stephen Covey, 'Coaching for Performance' van John Whitmore en 'Doorbreek de cirkel' van Arend Ardon kreeg ik nieuwe inzichten. De verschillende elementen van deze boeken

heb ik gecombineerd in mijn stijl als leider. Coachend leiderschap gaat niet alleen maar over je betrokken voelen bij de ander en hem daadwerkelijk willen helpen bij zijn persoonlijke ontwikkeling en loopbaanverbetering. Het gaat voor mij om vier hele belangrijke zaken: empathisch luisteren, houd de ander in zijn cirkel van invloed, stel effectieve open vragen (waarbij het GROW-model van Whitmore een heel goed tool is), en durf openlijk je eigen rol en die van de ander te bespreken en je kwetsbaar op te stellen.'

Wat zijn de uitdagingen waar supply chain voor staat?

'Als 3D-printing de vorm gaat aannemen waar iedereen het over heeft, gaat dat de supply chain zoals wij die vandaag kennen, definitief veranderen. Je maakt de producten dan dicht bij de klant, dus er zullen veel minder goederenstromen zijn. Je voegt materiaal toe in plaats van dat je het wegneemt zoals bij bijvoorbeeld stansen en frezen. Dan hebben we ook minder materialen nodig en dat leidt tot lagere grondstoffenvoorraden en onderhanden werk. En hoe gaan we reageren op een supply chain die volledig wordt geregeerd door de Internet of Things (IoT)? Nu zien we dit nog als een enabler, maar wat als IoT de dienst gaat uitmaken? Je ziet in sectoren als retail en de reisbranche dat IoT de marktwerking en verdienmodellen volledig heeft veranderd. Ik maak me ook zorgen over de politieke aardverschuivingen en de mogelijke impact op de beschikbaarheid van grondstoffen. Wie had kunnen voorzien dat de olieprijs zou dalen? Dat heeft de wereld op zijn kop gezet. Niets is meer voorspelbaar. Tijdens Sales & Operations meetings wordt vaak gevraagd wat de vraagvoorspelling is en hoe constant of variabel die is. Maar wat als die ontbreekt? Bedrijven die hun supply chain optimaal kunnen inrichten, zonder afhankelijk te zijn van voorspelbare vraaggegevens van haar klanten, zijn de winnaars van morgen.'

Heb je jouw doel bereikt in jouw loopbaan?

'Vanaf het moment dat ik van de HTS kwam, had ik een doel voor ogen: uitgroeien tot internationaal allround supply chain-leider. Dat is gelukt en daar ben ik heel trots op. In de afgelopen 25 jaar heb ik gewerkt in de inkooplogistiek, productielogistiek, warehouse & distributielogistiek, services logistiek en after market logistiek. En dit op drie continenten. Mijn zeven jaar voor Halliburton in Afrika, Rusland, de Kaspische regio en Afrika hebben me gevormd en leerden me culturele sensitiviteit. Je moet de intrinsieke motivatie hebben om andere mensen te doorgronden. Dat lukt je niet in een paar dagen, het kost tijd om je te verdiepen in wat hen drijft, in hun historie, in hoe het er bij ze thuis aan toe gaat en wat hen beweegt. Als je veel tijd en moeite steekt in mensen, doen ze iets voor je omdat ze jou vertrouwen. Het is me gelukt om in Afrikaanse landen en Eurazië teams aan me te binden. Daar ben ik net zo trots op als op de supply chain-inhoudelijke oplossingen die ik heb ingevoerd in mijn loopbaan, want mensen zijn voor mij minstens net zo belangrijk als de inhoud. Als je veel met mensen werkt, moet je een verhaal kunnen vertellen en hen overtuigen, anders red je het niet. Dat daagt mij continu uit.'

◀