



Een succesvolle procurement- transformatie van tech tot mens

Een verandertraject
richting digitalisering,
controle, snelheid en
transparantie

Juli 2025

KPMG





Als payment service provider regelt Adyen wereldwijd betalingen voor klanten. Het is aan de ene kant een techbedrijf met de bijbehorende cultuur van direct schakelen, snelle besluitvorming en doorlopend verbeteren. Aan de andere kant heeft het bedrijf vanwege zijn banklicentie ook kenmerken van een financiële instelling. Dit houdt onder andere in dat er extra verplichtingen zijn op het gebied van wet- en regelgeving en risicobeheersing. Deze tegenstelling creëert een complexe verhouding tussen snelheid en zekerheid en groei en zorgvuldigheid. Sejla Murguzovic, Head of Procurement & Vendor Management bij Adyen, benadrukt de complexiteit van deze context: “We zijn begonnen als start-up en die cultuur zit nog steeds verweven in ons bedrijf. Dat merkten we bijvoorbeeld bij de inkoop, die lange tijd voornamelijk door de business zelf werd gedaan. Maar we zijn tegelijkertijd een wereldwijde speler en krijgen in verschillende landen te maken met toenemende eisen. Dit inzicht leidde tot de noodzaak van geavanceerde tools en bijbehorende processen om de integrale procurement-functie te professionaliseren binnen Adyen.”

Een brede vraag

Volgens Sejla was hun initiële vraag niet honderd procent helder: “We beseften vooral dat er binnen onze huidige manier van werken verbeteringen mogelijk waren. Zeker met de snel toenemende nieuwe regelgevingseisen in Europa, zoals die van de DORA. Onze vragen aan KPMG waren dan ook breed: ‘Hoe krijgen we meer grip op de risico’s in de waardeketen, kunnen we onze snelheid van werken garanderen, zorgen we voor meer transparantie en kunnen we verder automatiseren?’”



Adyen had na een selectietraject gekozen voor Coupa als platform. Bij KPMG hebben we daar ruime expertise in en we konden bevestigen dat de functionaliteiten van Coupa nauw aansloten bij de inzichten die Adyen zocht.”

Maurits Kuiper
Partner Procurement &
Supply Chain, KPMG



Snel aan de slag

Vanuit KPMG was Maurits Kuiper, Partner Procurement & Supply Chain, eindverantwoordelijk voor het project. “Adyen had na een selectietraject gekozen voor Coupa als platform. Bij KPMG hebben we daar ruime expertise in en we konden bevestigen dat de functionaliteiten van Coupa nauw aansloten bij de inzichten die Adyen zocht. Het platform zou zonder twijfel bijdragen aan de professionalisering van hun procurement- en supply chain-functie. Het tempo in dit traject lag vanaf het begin hoog. Die snelheid waarmee beslissingen worden genomen zit volgens Sejla in het DNA van Adyen: “Dat is onze ondernemersgeest, we houden niet van gesteggel. We denken er relatief kort, maar goed over na en gaan dan snel aan de slag. Als het niet werkt, passen we het aan of draaien we het terug. In essentie doen veel van dit soort platforms hetzelfde, met Coupa vonden we de balans tussen standaardoplossingen en genoeg ruimte voor maatwerk waar noodzakelijk. Het platform is sterk gericht op de (eind)gebruiker en is daardoor zeer gebruiksvriendelijk.” Dit sluit aan op de business-gerichte aanpak van KPMG die – naast de technische implementatie zelf – ook focust op het succes van de adoptie van het platform. Samuel Maia de Moura, Senior Manager Procurement & Supply Chain bij KPMG, was verantwoordelijk als projectmanager: “Je kunt bedenken dat je een tool en een proces implementeert waar iedereen zich aan moet houden, maar dan bestaat het risico dat de adoptiegraad uiteindelijk laag is. We hebben vooral met de bril van de (eind)gebruiker gekeken, die is immers het belangrijkste. Dus altijd met de boodschap: zo loopt het proces end-to-end en dit betekent het specifiek voor jouw werk. Alleen dan kun je de juiste afwegingen maken én begrijpt iedereen van inkoop tot legal waarom beslissingen genomen worden.” Maurits vult aan: “Dit geeft een veel grotere kans dat de gebruikers het platform daadwerkelijk gaan gebruiken en volgens de nieuwe wijze van werken gaan handelen. Dat is essentieel voor Adyen om de doelstellingen daadwerkelijk te bereiken.”



Van tech naar verandertraject

Hoewel de snelheid van de besluitvorming van Adyen veel heeft bijgedragen aan het borgen van de doorlooptijd van de transformatie, waren er ook andere aspecten die in het oog gehouden moesten worden. Samuel: "Doordat we regelmatig dergelijke transformatietrajecten plannen en uitvoeren, begrijpen we dat de technologische aspecten maar een gedeelte van het werk zijn. De daadwerkelijke toegevoegde waarde ligt in het veranderproces, dat is echt fundamenteel voor succes. Uiteraard hadden we dat meegenomen in onze aanpak, maar in eerste instantie leek een gedegen veranderproces minder belangrijk en niet zo complex voor Adyen."

Dat herkent Sejla ook: "Wij vlogen het project aan als een technologische implementatie. Het was duidelijk met welk platform we aan de slag zouden gaan en we wilden daarmee starten. We dachten dat we het verandermanagement-gedeelte zelf konden oppakken. Maar toen we aan de slag gingen met de implementatie van Coupa en de bijbehorende processen, werd de impact van de transformatie pas écht duidelijk. Het betreft het samenbrengen van verschillende stakeholders: business, supply chain, procurement, risk, finance, legal, IT en niet te vergeten de leveranciers; ze spelen allemaal een rol wanneer je end-to-end processen wilt automatiseren. We hebben KPMG gevraagd om ons te begeleiden in het verandermanagement van deze businesstransformatie. Ze konden ons goed ondersteunen bij het vaststellen van wanneer en hoe deze stakeholders moesten worden betrokken bij de 'case for change', het ontwerp, de besluitvorming en bij het vaststellen van de impact van de nieuwe manieren van werken. Zo hebben we het veranderproces effectief aangepakt."

Van inzicht naar proces

Vanaf het begin hebben KPMG en Adyen de 'case for change' continu voor ogen gehouden als uitgangspunt voor besluitvorming en de scope. Er werd begonnen met uitleggen waarom de transformatie nodig was en wat het zou gaan betekenen voor de verschillende gebruikersgroepen. Met als onderliggende boodschap: dit willen we er bij Adyen mee bereiken. Daarvoor is gewerkt met de KPMG Powered Procurement-methodologie die sterk is gericht op het snel kunnen valideren van het ontwerp (en niet op het creëren) en het direct ervaren van de oplossing van dat besluit in het platform. Het validatiegericht ontwerpen zorgt voor een snellere implementatie. Doordat 80% van de oplossing vooraf is gedefinieerd, kan KPMG zich concentreren op de 20% die uniek is voor Adyen en/of de sector. Sejla: "Deze manier van werken had veel voordelen voor ons, het was de perfecte manier om het uiteindelijk 'zo simpel mogelijk' te maken. Het betekende continu kijken naar: 'Hoe vertalen we dat naar Coupa?' Met minimaal maatwerk en maximaal standaardoplossingen." Als gevolg van voortschrijdend inzicht, in combinatie met het snelle schakelen van Adyen, kwamen er ook enkele technische aandachtspunten naar voren. Sejla: "Datamanagement was een belangrijk onderwerp, dat ook door KPMG vanaf het begin werd benadrukt. Zij hebben ons geholpen in het prioriteren op welke data-elementen we ons moesten richten met betrekking tot de dataverrijking, data-opschoning en technische integraties. Inmiddels is die kwaliteit veel beter, maar dat is een doorlopend proces."

Werkelijke oplossingen

Uiteindelijk kunnen we stellen dat alle vooraf gestelde doelen behaald zijn. Adyen heeft intussen meer controle op risico's in de keten. Niet alleen bij het onboarden van leveranciers, maar ook wat betreft de continue monitoring. Naast de verbeterde interne samenwerking, kan inmiddels ook met leveranciers meer invulling worden gegeven aan partnerships. En volgens Sejla houdt het daar niet op: "Mensen intern zijn qua vakkennis gegroeid en wij als procurement-afdeling binnen Adyen zijn enorm geprofessionaliseerd. Dat verandertraject heeft daaraan bijgedragen, we hebben het met de hele organisatie gedaan en iedereen weet nu ook waarom we werken zoals we werken. Wereldwijd is voor iedereen precies duidelijk wie onze leveranciers zijn en we hebben veel meer grip op de risico's in de keten. Doorgaans moest inkoop dat zelf uitzoeken en regelen – wat een tijdrovend proces was – nu is het een simpele vraag aan onze afdeling. Daarnaast kunnen we dankzij deze efficiëntere en geautomatiseerde processen veel verder naar voren kijken. We hebben nu bijvoorbeeld veel meer inzicht in trends in spend, leveringsrisico's en voorraadbeheer, aangezien procurement, logistiek en voorraadbeheer beter op elkaar zijn afgestemd. We kunnen hierdoor betere strategische beslissingen nemen. Wij denken, samen met de operatie, na over waarde voor de organisatie. Dus niet kijken of 'dingen mogen', maar vanaf het begin samen optrekken en onderbouwde keuzes maken. Eigenlijk precies zoals we tijdens dit hele proces hebben gedaan."



We zijn niet per se op zoek naar de goedkoopste oplossing, we doen nooit concessies aan kwaliteit. Daarom kozen we ook voor een gerenommeerd bedrijf als KPMG om ons hierbij te helpen. "

Sejla Murguzovic

Head of Procurement & Vendor Management bij Adyen



De samenwerking

De samenwerking tijdens het verandertraject is aan beide kanten uitstekend bevallen. De keuze voor KPMG was in ieder geval helder voor Adyen. Sejla: "We zijn niet per se op zoek naar de goedkoopste oplossing, we doen nooit concessies aan kwaliteit. Daarom kozen we ook voor een gerenommeerd bedrijf als KPMG om ons hierbij te helpen. We hadden vertrouwen in hen, omdat we al eerder met elkaar gewerkt hadden. De cultural fit die we toen voelden, was belangrijk voor ons. Bovendien opereert KPMG net als wij wereldwijd." Samuel: "Mede door hun scale-up cultuur is Adyen een behoorlijk autonome klant met een sterke visie en mening. En ja, soms wilden ze dingen op hun eigen manier proberen, maar altijd met respect voor ons advies." Sejla is het daarmee eens: "Het is fijn als je eerlijk tegen elkaar kunt zijn. Die eigenwijsheid en ondernemersgeest passen bij Adyen, voor ons was het belangrijk dat we daar de ruimte voor kregen. Wat procurement betreft, moesten wij als organisatie nog volwassen worden, dan is die begeleiding onmisbaar. Het heeft ons als organisatie enorm helpen groeien." De conclusie: dankzij de waarden die Adyen en KPMG delen op het gebied van kwaliteit, én de cultural fit tussen de organisaties, kon de procurement-functie samen naar een hoger niveau gebracht worden en is deze daarmee, van tech tot mens, futureproof geworden.

Waarom KPMG

Inkooporganisaties worden geconfronteerd met ongekende veranderingen. Deze ontwikkelingen bieden enorme kansen — maar alleen voor wie er slim op inspeelt. Wie dat niet doet, riskeert verlies aan efficiëntie, winstgevendheid en marktaandeel.

KPMG helpt organisaties om deze uitdagingen om te zetten in een strategisch voordeel door (grootschalige) inkooptransformaties.

Aanleiding voor een dergelijke transformatie kan zijn:

- Doorvertaling van de inkoopstrategie naar de inkooporganisatie
- De aanschaf of vernieuwing van huidige systemen door meer geavanceerde en innovatievere platformen die bijvoorbeeld cloud-based of AI-gedreven zijn;
- De inkooporganisatie wil standaardiseren en harmoniseren om meer toegevoegde waarde te leveren over de verschillende business units heen;
- De inkooporganisatie wil haar inkoopproces efficiënter inrichten;
- De inkooporganisatie wil meer grip krijgen op de uitstaande verplichtingen en wet- en regelgeving;
- De inkooporganisatie wil meer grip krijgen op de risico's van de waarde- en toeleveringsketen.

KPMG begeleidt klanten bij een integrale functionele transformatie-ontwikkeling, van het gezamenlijk creëren van een toekomstvisie voor het Target Operating Model (TOM) tot het gedetailleerd ontwerpen en vastleggen ervan. Gezamenlijk voltooiën wij met onze klanten het ontwerp, bouwen, testen en implementeren nieuwe platformen en organisatiestructuren. We kunnen eveneens ondersteuning bieden na de go-live van het platform. Voor het realiseren van een succesvolle transformatie maken we gebruik van bewezen veranderingsmethodieken om een snelle en blijvende (eind)gebruikers adoptie te waarborgen zowel tijdens als na de transformatie.

Onze aanpak is gebaseerd op KPMG's Connected, Powered en Trusted frameworks, die worden ondersteund door een wereldwijd netwerk. Er wordt gebruik gemaakt van vooraf vormgegeven (digitale) assets en toegepast op de specifieke industrie die onze klanten helpt om hun (digitale) transformatie efficiënt en effectief te doorleven. Wij voeren onze transformaties zowel tool-agnostisch als in nauwe samenwerking met onze partners.

01

KPMG heeft jarenlange ervaring met grootschalige implementaties van tools voor procurement, betalingen en supply chains: hierbij houdt KPMG te allen tijde rekening met de doorvertaling van inkoopstrategie naar de inkooporganisatie en een efficiëntere inrichting van het Source-to-Pay proces of onderdelen hiervan.

02

KPMG beschikt over een grote groep relevante experts en vakbekwame adviseurs op het gebied van Procurement, Supply Chain en ESG tot aan AI en digitalisering: hierdoor kunnen altijd de relevante experts aanhaken wanneer dat nodig is.

03

KPMG begeleidt veel (digitaliserings)processen: zodoende snappen we hoe belangrijk aandacht voor changemanagement is om alle stakeholders mee te krijgen. Een goede implementatie en acceptatie door stakeholders stelt de inkooporganisatie in staat te standaardiseren en harmoniseren om meer toegevoegde waarde te leveren over verschillende business units heen.

Deze gecombineerde ervaring maakt KPMG dé relevante partner om (grootschalige) inkooptransformaties mee te realiseren.

Contact

KPMG Nederland
Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen



Maurits Kuiper

Partner Procurement & Supply Chain

kuiper.maurits@kpmg.nl
+31 (0)6 46 75 30 93



Samual Maia de Moura

Senior Manager Procurement & Supply Chain

maiademoura.samual@kpmg.nl
+31 (0)6 83 26 82 93



kpmg.nl



Alle verstrekte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen "wij", "ons" en "onze" betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.

Juli 2025

Alle rechten voorbehouden.