

De transformatie als meerjarige reis

IN PLAATS VAN EEN BIG BANG BESLOOT TECHNISCHE UNIE DE GEPLANDE OVERGANG NAAR EEN NIEUW IT-PLATFORM TE SPREIDEN OVER VIER JAAR. BUSINESSPROCESSEN GINGEN OP DE SCHOP, DE ORGANISATIE SLOEG AAN HET LEREN EN ADOPTEREN. HET RESULTAAT: VERBETERDE END-TO-ENDPROCESSEN, ONDERSTEUND DOOR EEN TOEKOMSTBESTENDIG IT-PLATFORM.

Het verhaal van deze transformatie begint in 2017, als technische groothandel Technische Unie besluit om het zelfgebouwde ERP-systeem te vervangen door een *best of breed platform*, bestaande uit onder andere SAP en Manhattan. Dat dit veel meer betekent dan een IT-implementatie is vanaf het begin duidelijk. End-to-end denken en doen is de basis van de transformatie,

vertellen directeur IT Sander Vreeken en directeur Finance & Control Titus Melchior.

Waarde toevoegen

"Het ERP-systeem dat we hadden werkte fantastisch", begint Sander Vreeken. "Het was ons eigen systeem, we hadden voor



'Nu zijn we op het punt gekomen dat klanten gaan profiteren van onze transformatie'

veel klanten maatwerk ingebouwd en we konden alles naar wens aanpassen. Maar we moesten ook de unieke kennis van dit systeem in huis hebben en houden. En zelf zorgen dat het up-to-date bleef ten aanzien van wet- en regelgeving en andere zaken waarmee we ons niet onderscheiden. Met een pakket verzekeren we onze toekomst en kunnen we focussen op het toevoegen van waarde voor onze klanten."

Omdat de transformatie alle bedrijfsfuncties zou raken, besloot het MT om het in delen aan te pakken en die zo te knippen, dat klanten er niets van zouden merken. Een transformatieprogramma werd ingericht onder leiding van een professioneel programmamanagement, waarbij het MT zelf aan het stuur zat. Ook werd er een passende implementatiepartner bij betrokken. Het moest een meerjarige reis worden, die medewerkers de kans gaf om te groeien in het 'end-to-end denken en doen'.

Veranderproject

"Wat de ene afdeling doet, heeft direct effect op andere afdelingen", licht Sander Vreeken toe. "Een voorbeeld: als in het distributiecentrum de pakbon van de leverancier niet klopt met de inkooporder, zit Finance uiteindelijk met een onjuiste factuur. We losten dat altijd gaandeweg in het proces wel op, maar dat kost veel tijd. Liever zorg je aan de voorkant dat alles klopt. Eerst organiseren, dan automatiseren."

"Als je een pakket zoals SAP gaat gebruiken, moet je je processen standaardiseren en gebruikmaken van best practices", vult Titus Melchior aan. "In het proces dat Sander noemt, Procure to Pay, hebben leveranciers een rol; daar zijn we mee

in gesprek gegaan. Ook bij Finance vraagt dit een andere manier van werken, net als in het distributiecentrum, waar ze de goederen ontvangen." Een ander hoofdproces is dat van de bestelling van de klant tot en met het betalen door de klant: Order to Cash. Ook dat is onder de loep genomen en overgezet naar onder meer SAP en Manhattan; een project dat vooral in de verkooporganisatie veel impact had. Een andere manier van werken betekent namelijk ook de introductie van nieuwe rollen en verantwoordelijkheden: een veranderproject dat zorgvuldig in de organisatie moest landen. "Collega's moesten veel meer het grote plaatje gaan zien", vertelt Titus Melchior. "Bij Finance voerde iedereen goed zijn taak uit, maar men was niet gewend om verder te denken dan de eigen werkzaamheden. En dat gold voor meer afdelingen. Dus we konden niet volstaan met alleen het systeem aanleren; we moesten mensen echt meenemen in het hele proces en hun rol daarin." "Bij Verkoop hebben we speciaal daarvoor mensen vrijgemaakt", zegt Sander Vreeken. "Hun rol was, en is nog steeds, om hun collega's in de eigen regio te enthousiasmeren om buiten de grenzen van Verkoop te kijken. Te snappen dat als jij één vinkje extra zet of de klant één extra vraag stelt, dat de chauffeur of een andere collega zijn werk daardoor efficiënter kan doen."

Innoveren

Ook de samenwerking tussen business en IT is veranderd. "IT bestond uit programmeurs die ons systeem tot in de puntjes beheersten", zegt Sander Vreeken. "Nu hebben we veel meer een regiefunctie. Onze architecten werken nu samen met de business om gewenste procesverbeteringen te ondersteunen met de juiste applicaties." Inmiddels is het laatste deelproject gestart. "Order fulfilment ronden we in het eerste halfjaar van 2022 af", zegt Titus Melchior. "Intussen brengen we alle hoofdprocessen onder in een nieuwe beheerorganisatie die verder gaat verbeteren en innoveren. In die zin is de transformatie nog maar net begonnen."

"Ik denk dat we heel trots mogen zijn op wat we hebben neergezet", zegt Sander Vreeken. "Er waren momenten dat veel projecten parallel liepen en dat collega's zorgen hadden over alle veranderingen. Maar uiteindelijk hebben we iedereen goed kunnen meenemen. Nu zijn we op het punt gekomen dat klanten en leveranciers gaan profiteren van onze businesstransformatie. Voor komend jaar ligt daar onze focus." ○



DEEL ONLINE

