

“Als buitenstaanders waren studenten de ideale partij om dit project te leiden”, Jos Nijns, CFO Real Software

In juni 2005 nodigde Jos Nijns (CFO Real Software) twee Mastersstudenten in Financial Management uit voor een in-companyproject. Het ging om een kritische opdracht waarbij de bedrijfsprocessen van de drie belangrijkste vestigingen in kaart zouden worden gebracht en een blueprint voor een nieuw bedrijfsproces zou worden bepaald. Dit met als doel om nadien de bedrijfsprocessen te integreren en af te stemmen op de toekomstige behoeften van de firma.

Wanneer ontstond het idee voor het project?

Jos Nijns: “Real Software heeft een hele reeks van acquisities achter de rug maar de bedrijfsprocessen van de afzonderlijke units werden nooit echt geïntegreerd of afgestemd op elkaar. Na de financiële problemen in 2004, kwam er een nieuwe raad van beheer en een nieuw directiecomité. Op dat moment was er al een integratie op papier maar helemaal niet op het niveau van bedrijfsprocessen. In realiteit waren het nog steeds verschillende bedrijven met elk hun eigen procedures om het traject van bestelling tot facturatie af te handelen. Toen ik in 2004 bij Real Software begon, zag ik het als een kritische doelstelling om die bedrijfsprocessen te integreren. Ooit waren er heel veel units, nu is het een prioriteit om de drie belangrijkste in België, namelijk Oostkamp, Houthalen en Kontich, te integreren. Daarnaast wou de directie de organisatie verder professionaliseren door het implementeren van best practices in bedrijfsprocessen binnen de industrie.”

Waarom was dit project belangrijk?

“De integratie van bedrijfsprocessen moest in de eerste plaats leiden tot kostenbesparing. De verschillende units hadden elk hun eigen administratieve, financiële en ondersteunende diensten. Die taken wilden we voortaan centraliseren in een shared-serviceconcept. Als tweede doelstelling wilden we met het project de processen verbeteren. De vraag was hoe we ervoor konden zorgen dat elke bestelling die binnenkomt niet ergens op een bureau blijft liggen, en uiteindelijk ook leidt tot een factuur. Dat klinkt misschien eenvoudig maar is in werkelijkheid vrij complex, zeker in een IT Services & Products business. We leveren niet alleen diensten die per uur gefactureerd worden maar ook producten, licenties en onderhoudscontracten met een vaste facturatie, of nog anders voor onze helpdeskservice die soms in het contract is inbegrepen, soms extra aangerekend wordt. De bestellingen komen dus binnen via verschillende kanalen en moeten anders afgehandeld worden. Uiteindelijk laat de standaardisatie van bedrijfsprocessen ook metingen toe zodat we de performantie van de afdelingen kunnen verbeteren door KPI's (key performance indicators) te bepalen en op te volgen.”

Was het project een uitdaging?

“De integratie van de verschillende bedrijfsprocessen bij Real Software is een complex probleem, omdat de meeste units bedrijven zijn met een KMO-achtergrond. Daardoor zijn de processen niet goed gedocumenteerd en de kennis ervan verspreid of onbestaande. De betrokkenen zijn vaak mensen op administratief niveau die het verloop van de processen moeilijk kunnen uittekenen. Ze weten wat ze moeten doen maar hebben geen overzicht van wat allemaal voor hen en na hen gebeurt. Daar komt bij dat er voor de start van het project ook verschillende systemen op verschillende servers gebruikt werden. Omdat er in 2004 en 2005 door herstructureringen een aanzienlijk aantal mensen het bedrijf verlieten, is er ook een gebrek aan historiek. Dit alles was de reden waarom ik het cruciaal vond om alle processen en systemen in kaart te brengen. Ik wou niet alleen weten waar we op dat moment stonden maar ook hoe het geïntegreerde systeem van businessprocessen er moest uitzien. Het nieuwe systeem moest niet alleen inspelen op onze huidige behoeften maar ook een oplossing bieden voor andere plannen. Het is namelijk de bedoeling om ook de dienstverlening te verbeteren door de afzonderlijke helpdesks te centraliseren.”

Hoe zijn de studenten te werk gegaan?

“In een eerste fase hebben de studenten interviews afgenomen bij alle betrokkenen in de drie vestigingen. Ze ondervroegen medewerkers van de verkoopafdeling tot en met de personen die instaan voor de facturatie en brachten alle gegevens in kaart via flowcharts. We kwamen regelmatig samen om de resultaten te bespreken. Hier en daar voegde ik zaken toe die ik zelf wist, en stuurde bij waar nodig. Al snel bleek dat er veel meer processen waren dan we ooit hadden vermoed. Aangezien het uiteindelijke doel was om een geïntegreerd systeem in te voeren, hebben we het gedetailleerd in kaart brengen van wat bestond, op een bepaald ogenblik laten varen.

De coaching door een docent uit de school was ook interessant. Hij kon zaken toevoegen vanuit zijn academische achtergrond maar lijnde het project ook af door steeds te peilen naar de stand van zaken. Hij hielp tevens de prioriteiten definiëren. Eens we een consensus hadden bereikt over hoe de integratie best zou verlopen, heb ik dit voorgelegd aan het directiecomité. Het ging niet alleen om een overzicht van de processen maar ook wie wat zou moeten doen. Wat bijvoorbeeld met klantencontacten? Breng je die onder in een administratieve cel op de verkoopafdeling of is het eerder een taak voor de projectadministratie?”

Was u tevreden over de inbreng van de studenten?

“Meer dan hun academische achtergrond, heb ik vooral de aanpak van de studenten en de school geapprecieerd. De studenten hadden weliswaar een theoretische kennis over de organisatie van een bedrijf en hoe je objectieven zet maar ons project raakt aan het domein van de interne bedrijfscontrole. Vreemd genoeg moesten we daar tot de vaststelling komen, dat dit onderwerp niet echt gedoceerd wordt. Het is iets waar elk bedrijf mee te maken heeft maar wat op zich vrij droge materie is. De docent kon op dat vlak wel een aantal begrippen aanreiken maar voor de studenten was het onbekend terrein. Deze lacune bleek echter geen probleem. Ik was verrast door hun geweldig vermogen om data in zich op te nemen, er een synthese van te maken en ermee aan de slag te gaan. Ze waren ook heel sterk in het presenteren van de resultaten waarbij ze zelf de flowcharts als tool aanbrachten. Ik hoefde hen

niet alles van naaldje tot draadje uit te leggen. De studenten fungeerden voor mij als een klankbord. Ik wist wel waar ik naar toe wou maar had eindelijk personen gevonden die begrepen wat ik bedoelde en die de zaak gingen onderzoeken, toepassen en in vraag stellen.”

De studenten werkten aan het project als buitenstaanders. Was dit een meerwaarde?

“Absoluut. Ze waren een neutrale, aanvaardbare partij voor iedereen. Door het feit dat het jonge, geëngageerde en geïnteresseerde mensen waren, is alles heel goed verlopen. Vooral na de afgelopen herstructureringen, had ik schrik dat zo’n oefening bij mensen opnieuw het idee zou wekken dat er veranderingen op til waren. In die zin waren de studenten de best denkbare partij om het project te doen. Ze fungeerden als consultants maar zonder de arrogantie die je bij deze mensen al eens kan tegenkomen en, het moet gezegd, via de in-companyformule, waren ze ook voordeliger dan consultants. Het was eigenlijk een heel berekend risico. Ik ken de reputatie van de Vlerick Leuven Gent Management School en verwachtte alleen kwaliteit. Dat bleek voor 200 % te kloppen.”

Wat is de stand van zaken, één jaar na het project?

“Het werk van de studenten is voor mij tot op heden een referentiekader en heeft al op verschillende domeinen tot veranderingen geleid. Op basis van de blueprint werden intussen een vijftal IT-implementatieprojecten opgestart. Ik heb ook een MIS-manager aangeworven die de interne IT-afdeling zal leiden naar applicaties toe en de bedrijfsprocessen verder zal implementeren. Er zijn organisatiewijzigingen en nieuwe taakbedelingen doorgevoerd voornamelijk in de project- en verkoopadministratie en er zijn KPI’s bepaald die deel uitmaken van onze maandelijkse managementrapportering. Het draaiboek van de studenten dient daarbij nog steeds als referentie.”