

Passie voor Logistiek

Anton Boonstra, 20 januari 2013

Inleiding

Passie voor logistiek: gemakkelijk gezegd, maar niet gemakkelijk uit te leggen. Praten erover heeft ook niet veel zin, de kracht zit in het laten zien. Onlangs werd ik weer eens flink op de proef gesteld en ik merkte dat mijn passie voor logistiek en dat van een aantal anderen, maakten dat we volhardden in ons werk en we uiteindelijk succesvol ons doel bereikten.

Graag neem ik u mee in een 'reis' door dit project.

Bestaande situatie

De situatie die ik aantrof was die van een tweetal bedrijven. Ze waren aanvankelijk concurrenten van elkaar maar door overnames onderdeel geworden van eenzelfde moederbedrijf. De bedrijven moesten beiden integreren en volgens de mores van het moederbedrijf gaan werken.

Beide bedrijven en het moederbedrijf zijn actief op de telecommarkt, gelieerd aan de olie en gas industrie. De manier van werken in de bedrijven is projectmatig. De werkwijze is ruwweg als volgt: een contract wordt gesloten met een klant voor een aantal jaren service en vervolgens moet de apparatuur worden gekocht, geassembleerd en geleverd.

Het ene bedrijf was redelijk goed georganiseerd, gebruikte ook al jaren een bekend mid-range ERP-pakket. Ook de supply chain was redelijk goed georganiseerd. Het andere bedrijf was een ware bende: het magazijn was een stoere mannen-omgeving met afgetrapte bureaus en openstaande uitpuilende kasten. Bovendien was het er vies, op de muren de onvermijdelijke pin up posters. Wat ik in het magazijn aantrof was een afspiegeling van wat ik in het kantoor al gezien had. Dozen met spullen waarvan onduidelijk was wat erin zat en voor wie bestemd. Ze waren herhaaldelijk opengetrokken en weer gesloten zonder te vermelden wat de inhoud was. Magazijnmedewerkers wisten absoluut niet wat ze op voorraad hadden. Inmiddels was het magazijn verworden tot een postkantoor. Spullen werden ontvangen maar nauwelijks opgeslagen en meteen doorgeleid naar degene die het besteld had. Gevolg was dat de spullen overal door het bedrijf heen lagen: onder bureaus, in en op kasten.

Samengevat: de bedrijven konden niet meer van elkaar verschillen. Toch moesten beide culturen op elkaar gelegd worden met behulp van een informatiesysteem. Tja ik weet in theorie is deze aanpak niet aanbevelenswaardig. Het is immers zo dat informatie de organisatie volgt en niet andersom. Maar soms vraagt de praktijk anders.

Gewenste situatie

Het moederbedrijf is een groot bedrijf, zeer succesvol in haar branche. Een groot deel en zeker de belangrijkste processen zijn goed in kaart gebracht en geïntegreerd met het ERP-systeem dat zij al langer gebruiken. De nieuw aangekochte bedrijven moesten worden geïntegreerd in het moederbedrijf. Voor het ene bedrijf was dat niet zo'n enorme verandering, maar begrijpelijk uit het voorgaande, voor andere bedrijf was het een enorme uitdaging.

Het gaf mij als projectleider het gevoel dat ik de familie Flodder moest gaan overtuigen om hun boodschappenbriefjes en bonnetjes goed in te boeken. En vervolgens hun voorraadkast op orde houden. De moed zank me bij voorbaat al in de schoenen.

Veranderingen doorvoeren in een organisatie met behulp van automatisering

Ik vertrouw over het algemeen op een niet al te gedetailleerde aanpak. Daarbij hoort natuurlijk ook een niet al te gedetailleerde timing. Reden is dat je toch meestal gaande weg zaken tegenkomt waar op dat moment mee moet proberen te dealen, aan de andere kant je moet wel een zekere aanpak voor jezelf bepalen. Al was het om onderweg regelmatig te spiegelen of je nog op het goede pad zit en als dat niet zo is waarom niet en dergelijke. Ik vertrek meestal van een standaardaanpak waarbij je eerst de processen in kaart brengt en analyseert, vervolgens verbeteringen probeert te identificeren. Dan maak je een plan om de verbeteringen door te voeren en te implementeren. Natuurlijk moet je een en ander aanpassen, aan de specifieke situatie. In dit geval sprong ik op een rijdende trein en lag vooral het accent op het voorbereiden van de implementatie en de implementatie/verandering zelve. Voor de rest vertrouw ik op mijn ervaring en intuïtie. Ik probeer onder alle omstandigheden mezelf te blijven. Ik ben uiterst integer en over het algemeen zie ik op langere termijn dat dat werkt. Op korte termijn kan het soms tegen je werken. Als je terugkijkt, is de aanpak ongeveer zo verlopen:

Eerst dus het systeem en de processen (functionaliteit) proberen te analyseren en te begrijpen. Ik had te maken met een systeem dat al in diverse onderdelen van het bedrijf werd gebruikt zodat functioneel een en ander al behoorlijk uitgedacht was. Dat scheelde zeker in mijn situatie. Een van de bedrijven dat recentelijk was overgenomen, had nog absoluut niet de cultuur overgenomen van het moederbedrijf. Sterker nog de mentaliteit was er meer een van dat men zich er van afzette. Het moederbedrijf is erg groot en kon allerlei specialisten sturen en dat maakte zeker dat het onderdeel er niet onderuit kon te moeten veranderen. Er werd van diverse kanten op de organisatie ingebeukt zeg maar. Mijn taak was natuurlijk een soortgelijke, maar dan puur voor het logistieke en inkoopdeel. Het inrichten van het systeem en de functionaliteit was ondanks het vele voorwerk, een lastig verhaal. Ik kende het bedrijf niet, het systeem en de processen ook niet. Je moet dus op alle fronten veel tegelijkertijd proberen te begrijpen. Van de huidige situatie en de toekomstige situatie.

Ik heb vooral de insteek gekozen om de middellange en langere termijn doelen vast te houden. Hoe het op korte termijn zou moeten, heb ik vooral overgelaten aan de waan van de dag met de middellange en langere termijn doelen in mijn achterhoofd. Ik heb geprobeerd vanuit het bedrijfsconcept (zoals het bedrijf zou moeten werken) proberen te begrijpen hoe het systeem daarop het beste ingericht kon worden. Tegelijkertijd heb ik geprobeerd de huidige situatie te begrijpen en met de mensen on speaking terms te komen. Naarmate het conversiemoment dichterbij kwam heb

ik geprobeerd bepaalde veranderingen aan de kaak te stellen. Ik zal een aantal voorbeelden hiervan geven: -

- Itemnummering. Het bedrijf was niet gewend om met itemnummers te werken. Alles werd gedaan met 'omschrijvingen'. Ik heb duidelijk gemaakt dat gebruik van itemnummering voordelen heeft (gegevens kunnen er aan worden gekoppeld, eenduidigheid, ...)
- Voorraadhouden. Bepaalde materialen moet je op voorraad hebben om aan de directe vraag te kunnen voldoen. Seriegroottes respecteren heeft prijsvoordelen et cetera

Dit soort basale logistieke vraagstukken kwamen langs en dan probeer je vanuit Oracle (zoals gezegd een Rolls Royce onder de ERP-pakketten) daarop een antwoord te geven. Ik hoop dat duidelijk is dat er een kloof te overbruggen was.

Het was duidelijk dat de conversie lastig zou gaan worden. Verder uitstel zou weinig oplossen naar mijn gevoel. De druk uit het moederbedrijf werd ook steeds groter. Ik heb de conversie zo goed en zo kwaad als mogelijk doorgezet en gedacht dan komt de verandering daarna wel. De conversie bleek een grote ramp. Voorraad was er bijna niet en ook een hoop items waren niet genummerd. Althans dit gold voor het laatst genoemde bedrijf, voor het eerstgenoemde bedrijf en ook de overkoepelende afdelingen verliep de conversie prima.

Het gat tussen waar we waren en waar we heen moesten was enorm. Hoe dat te overbruggen? Ik heb geprobeerd de leiding van het magazijn te vervangen maar dat was lastig want er lag een duidelijk lijntje van deze man naar een van de VP's die twee handen op een buik was met de COO. Dat lukte aanvankelijk niet. Ik had van deze man meer last dan gemak. Ik probeerde met de mensen on speaking terms te komen maar die ervaren dit natuurlijk toch als ondermijnen van het gezag van de manager.

Een reddingsboei was voor mij was SOX-compliance. Er ging door het bedrijf een wave van SOX-compliance en dit maakte dat een hoop eisen gewoon afgedwongen konden worden. Ik kon meer mensen van het moederbedrijf inbrengen en op de organisatie inbeuken. Ik kreeg hulp van de Amerikaanse organisatie die medewerkers overstuurd die van wangen wisten. In feite onderstreepten ze wat ik ook al maanden gepredikt had. Het was heerlijk om medestanders om je heen te voelen. Langzamerhand zag ik verandering van de organisatie.

De aanpak was kort gezegd een aanpak van beuken en nog eens beuken en ieder keer hetzelfde verhaal vertellen. Dat kan alleen wanneer je 100% overtuigd bent van je verhaal. Op een gegeven moment gaan mensen zien dat er daadwerkelijk iets in positieve zin veranderd en dat maakt motivatie los. Eindelijk zit je een spiraal naar boven.

Maar eerlijk is eerlijk de echte doorbraak bereikten we doordat er twee collega's waren die bereid waren er echt voor te gaan. Ze werkten al jaren bij de firma en zagen een mogelijkheid om eindelijk een aantal zaken voor elkaar te krijgen. Later zeiden ze ook dat tegen mij: 'het is nu of nooit'. Hun grootste angst was dat na de implementatieperiode en mijn vertrek de organisatie weer terug zou zakken in oude gewoontes, weliswaar met een mooi pakket maar toch. Ik zag dat, zij zagen dat. We spraken erover en we handelden ernaar. En door dat maar consequent vol te blijven houden overtuig

je uiteindelijk ook anderen. Niet door hoogdravende dingen maar juist door heel gewone alledaagse zaken te doen. Het was de passie in ons die uiteindelijk overwon.

De passie

Het zou te simpel zijn om te zeggen dat alles alleen aan de passie lag. Zo simpel is het inderdaad ook weer niet. Het is een fascinerend samenspel van concrete en minder concrete zaken die uiteindelijk toch een soort chemie vormen en tot succes leiden. En soms lukt het ook niet altijd, dat maakt het voor mij ook daardoor juist spannend denk ik. Het is ook elke keer weer anders, en dus nooit hetzelfde.

Alles overziende denk ik dat de mensen uiteindelijk inzagen, dat wat ik deed goed was voor de organisatie en uiteindelijk ook voor hen zelf. Door beter te registreren en te organiseren (gesloten magazijnen, een schone en overzichtelijke situatie creërend) kregen we de logistiek beter onder controle en dat motiveert denk ik. Dankzij de twee mannen in de logistiek, hun gedrevenheid en de hulp van de Amerikanen konden we weer opkrabbelen.

Het succes is vrijwel nooit gebaseerd op 1 pilaar maar op meerdere tegelijkertijd die ook nog eens goed met elkaar accorderen. Tijdigheid is ook belangrijk. Maar dit alles was allemaal niet mogelijk als de passie er ook niet was. Het was uiteindelijk de passie die overwon.