

TNT strijkt logistieke hobbels glad met Gard

# NIEUW

# PLATFOORM

TNT Express is Europees marktleider op het gebied van wereldwijde koerier- en expressdiensten voor de zakelijke markt. Het bedrijf heeft als missie dat het de verwachtingen van zijn klanten wil overtreffen bij het wereldwijde vervoer van hun goederen en documenten.

Door Wilco Rutenfrans

**H**ugo Koppelaars, directeur Solutions & Commercial Global Account Management van TNT Express vertelt over het nieuwe systeem GARD dat volgens de Agile-methode is ontwikkeld. De afdeling die verantwoordelijk is voor het bedienen van grote klanten kan met dit systeem efficiënter en slagvaardiger opereren. Hierdoor zijn de contractmanagers van TNT Express in staat 'slimme oplossingen' sneller bij meerdere klanten te implementeren en proactiever in te spelen op de verwachtingen van klanten.

TNT bestaat uit de twee divisies TNT Post en TNT Express. Laatstgenoemde vervoert wekelijks 4,4 miljoen pakketten, documenten en vracht naar meer dan tweehonderd landen. Hiertoe heeft TNT Express een gigantisch netwerk; ruim 2300 depots, luchthavens en sorteercentra en een vloot van bijna 27.000 voertuigen en 35 vliegtuigen. TNT Express beschikt

hiermee over de grootste land- en luchtinfrastructuur voor de levering van deur-tot-deurdiensten in Europa.

### Maatwerkoplossing meer standaard dan uitzondering

Het vervoeren van goederen en documenten van A naar B is waar het allemaal om draait bij TNT Express. Het transport op zich is echter slechts het topje van de ijsberg. Aan de achterkant zijn namelijk dagelijks duizenden TNT'ers werkzaam om de opslag- en distributieactiviteiten in goede banen te leiden, het contact met klanten te onderhouden en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

Zo is de afdeling Global Account Management (GAM) verantwoordelijk voor het beheer van de top 130 grote, internationale klanten die gezamenlijk goed zijn voor meer dan twintig procent van de omzet van de Express divisie.

Hugo Koppelaars zegt over de betekenis die deze ruim honderd klanten hebben voor TNT Express het volgende: "Naast een aanzienlijk deel van de omzet dat ze voor hun rekening

nemen, zijn het klanten die ons bedrijf mede vormen. Met hun wensen op het gebied van logistiek en distributie stimuleren zij ons continu om met betere oplossingen te komen. Wat zij aan wensen hebben is een goede indicatie voor wat de overige klanten in de toekomst aan wensen zullen hebben en daarmee vormt het een graadmeter van de toekomstige servicestandaard.”

Koppelaars geeft leiding aan GAM Solutions & Commercial, de afdeling die sales ondersteunt, zich bezig houdt met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten die zijn afgestemd op de wensen en eisen van de grote klanten, en het prijskaartje van nieuwe producten en diensten bepaalt. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor het budget en het controleproces van het global accountskanaal.

Zeker als er grote, internationale klanten met complexe vraagstukken in het spel zijn, zoals bij de afdeling van Koppelaars het geval is, gaat het vrijwel altijd om maatwerkoplossingen. Oplossingen die per branche of liever gezegd per klant verschillen, bijvoorbeeld in de manier waarop producten worden opgeslagen en vervoerd, de snelheid waarmee dit gebeurt, de eisen die aan rapportages worden gesteld of in de aard van de veiligheids- en controlemaatregelen.

## Efficiëntieverbetering

De grote klanten krijgen doorgaans vanuit TNT Express een vaste contractmanager toegewezen die het dagelijks contact met de klant verzorgt, ‘slimme oplossingen’ bedenkt voor logistieke uitdagingen, en zware implementaties begeleidt. Waar doorgaans dus de logistieke processen die de klanten aangaan het onderwerp van verbetering zijn, vertelt Koppelaars nu over een interne uitdaging waar zijn afdeling zich voor geplaatst ziet: “De contractmanagers werken in behoorlijke isolatie van elkaar. Zij richten zich puur op een bepaalde klant en het oplossen van diens problemen. Hierdoor weten de contractmanagers van elkaar niet waar ze mee bezig zijn en blijven oplossingen slechts beschikbaar voor een enkele klant. Dit terwijl in de praktijk verschillende klanten, al dan niet uit dezelfde branche, dikwijls met soortgelijke problemen kampen.

Om de benodigde efficiëntieverbetering van de afdeling te realiseren, is het noodzakelijk dat contractmanagers hun kennis, ervaringen en oplossingen kunnen delen. Een ander punt dat voor verbetering vatbaar was en dat we tegelijkertijd wilden aanpakken, is dat we als management te weinig inzicht hadden in de waarde van oplossingen. Net zoals we te weinig overzicht hadden van waar de contractmanagers zich precies mee bezig hielden en voor welke klanten. In de praktijk was het tot voor kort zo dat de accountmanagers een beroep deden op de contractmanagers als de nood aan de man was, zonder dat het management hier voldoende inzicht in had om goed te kunnen sturen. Bovendien bestond het gevoel dat contractmanagers niet altijd voor activiteiten werden ingezet die tot hun takenpakket behoorden, maar soms als manusje-van-alles werden gebruikt.”

TNT Express besluit in antwoord op de behoefte naar meer efficiëntie binnen de afdeling Global Account Management een nieuw platform te ontwikkelen. Een platform waarmee enerzijds meer grip op het proces van de contractmanagers wordt verkregen en de contractmanagers beter op de juiste (lees: complexe) projecten zijn in te zetten en anderzijds om meer proactief op de wensen van klanten in te kunnen spelen door het hergebruik van oplossingen en het delen van kennis en best practices.

## Agile-methode

De eerste stap die TNT Express in de ontwikkeling van een nieuw platform neemt is het in kaart brengen van het proces zoals dit er idealiter uit zou moeten zien. Hiertoe worden alle interne stakeholders bij elkaar gebracht. Zij definiëren de verschillende taakgebieden voor een contractmanager – dit loopt van simpele incidenten tot zware projecten – en de processtappen die per categorie zouden moeten worden doorlopen. Met het uitkristalliseren van het proces worden tegelijkertijd de eisen waaraan het nieuwe systeem moet voldoen vastgesteld. Vervolgens is softwareontwikkelaar COOLProfs ingeschakeld met de vraag of zij het platform kunnen bouwen volgens de opgestelde eisen. Deze ontwikkelaar werkt met een nieuwe manier van softwareontwikkeling; de Agile-methode.

Koppelaars: “We zijn begonnen met een Agile-workshop waarin wij in onze eigen bewoordingen konden aangeven hoe we het systeem wilden hebben. Op basis van deze input heeft COOLProfs een product backlog gemaakt. In een workshop van een halve dag werden vervolgens de wensen en eisen ten aanzien van het systeem fijngeslepen en omgezet in een script, wederom in onze eigen bewoordingen.”

Op basis van het script wordt vervolgens het projectplan geschreven. Het opstellen van een Business Requirement Document (BRD), wat gebruikelijk is bij de traditionele manier van software ontwikkelen, wordt overgeslagen.

## Flexibel ontwikkelen

Van te voren werden de data vastgesteld waarop zaken worden voorbesproken, getest en wanneer iets gereed moest zijn. Het ontwikkeltraject zelf bestond uit korte iteratieve sessies waarbij telkens delen werkende software werden opgeleverd. Om het systeem binnen de vereiste zeven weken op te kunnen leveren is snel kunnen schakelen essentieel. Het IT-team van COOLProfs werkte om deze reden ter plaatse op het kantoor van TNT. Koppelaars: “Als opdrachtgever ben je bij de Agile-manier van ontwikkelen veel meer betrokken. Je krijgt gedurende het ontwikkeltraject continu een spiegel voorgehouden waarbij je wordt gedwongen over de details na te denken. Dat draagt eraan bij dat je aan het eind van het traject een zo optimaal mogelijk systeem hebt. Ik vind daarentegen dat bij de klassieke watervalmethode (de traditionele manier van software ontwikkelen) de business en IT te ver van elkaar af zitten. Hierdoor heb je te maken met erg veel tussenschakels waardoor je vooraf heel nauwkeurig je systeemeisen moet

beschrijven. Mijn ervaring is dat dit heel moeilijk is. Je komt er bij het testen altijd achter dat je het toch net iets anders wilt hebben dan dat je zelf hebt opgeschreven.”

Volgens Koppelaars is het volgens de Agile-methode ontwikkelen van het platform duidelijk ten goede gekomen aan het uiteindelijke systeem: “Omdat veel sneller werkende software wordt opgeleverd, kun je beter testen en krijg je een beter inzicht in het systeem. Doordat je met de Agile-methode flexibeler bent, kun je bovendien het voortschrijdend inzicht goed in het ontwikkeltraject inpassen. Zo kwamen we er halverwege het traject achter dat het proces zoals wij dat hadden ontworpen niet geschikt was om wereldwijd met verschillende teams te gebruiken. We misten een hiërarchische laag. Dankzij de Agile-methode kwamen we hier tijdig achter, waarna we de benodigde wijzigingen konden integreren in het bestaande ontwikkeltraject.”

### Best practices

De gezamenlijke inspanning van TNT Express en COOLProfs heeft geresulteerd in het systeem GARD (Global Account Retention & Development). Het webbased platform is op het moment van schrijven nog niet volledig in gebruik. Dit is met name te wijten aan de overvolle agenda van TNT en “doordat het achteraf toch wel erg snel is gegaan”. Momenteel worden de stakeholders getraind, het systeem gevuld en een beperkte interne gebruikersgroep ingewerkt.

De eerste reacties over het systeem en de wijze waarop het tot stand is gekomen zijn positief: “We willen dit traject als voor-

beeldproject gebruiken binnen TNT. We willen laten zien dat je met Agile snel kunt bouwen, als opdrachtgever het proces mede vorm kunt geven en je echt krijgt wat je wilt.”

Met de ingebruikname van GARD worden alle requests for support en alle incidenten die van de klanten komen, centraal opgeslagen en voorzien van een business case. Het management van TNT Express kan op basis hiervan beter sturen en op feiten gebaseerde keuzes maken omtrent de inzet van contractmanagers. De contractmanagers op hun beurt krijgen automatisch de relevante best practices aangeboden als zij het proces doorlopen. “De contractmanagers kunnen ook zelf actief zoeken naar waardevolle oplossingen. Dit maakt van GARD een waardevolle database, waaruit TNT Express voor elke klant de juiste oplossingen kan halen,” stelt Koppelaars. Ondanks dat de business case voor het platform op voorhand moeilijk te maken was, heeft Koppelaars het volste vertrouwen dat het systeem van toegevoegde waarde zal zijn voor TNT Express: “Het is een systeem waarvan ik geloof dat het ons heel veel gaat opleveren. Ik ben ervan overtuigd dat we hiermee de interne processen van de contractmanagers veel efficiënter kunnen maken, dat we veel nauwkeuriger de waarde van oplossingen kunnen vaststellen en daarmee duidelijker de prioriteiten kunnen bepalen van alle klantwensen. We zullen beter in staat zijn om kennis te delen waardoor we veel proactiever innovatieve en inventieve best practice-oplossingen kunnen aanbieden bij verschillende klanten.”

Wilco Rutenfrans is freelance tekstschrijver.

## BPM AWARDS: STEM OP UW FAVORIETE BPM PERSONALITY!

Zoals eerder gemeld, hebben het BPM-Forum Nederland en Business Process Magazine de Nationale BPM Awards ingesteld. De prijzen moeten een stimulans zijn voor verdere professionalisering en het bereiken van een hoger volwassenheidsniveau van Business Process Management in Nederland.

De BPM Awards zullen in drie categorieën worden uitgereikt:

- BPM Personality award: aan een persoon die het BPM-vakgebied uitdraagt;
- BPM Best Practice award: aan een organisatie die een bijzondere procesmatige prestatie levert;
- BPM student award: aan een student die een bijzondere afstudeerprestatie heeft geleverd in het BPM-domein.

De termijn voor inzending van de laatste twee categorieën sloot op 12 november 2010. De inzendingen worden beoordeeld door een onafhankelijke jury, die bestaat uit *Frits Bussemaker*, *Stef Joosten*, *Marc Kerremans* en *John Hoogland*.

Voor de BPM Personality Award kunt u uw stem tot 1 januari 2011 uitbrengen via [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl). De organisatie heeft voor deze eerste keer een aantal suggesties gedaan. Deze zijn uiteraard arbitrair; om zo onafhankelijk mogelijk te blijven hebben wij geen zittende bestuursleden van het BPM-Forum (Frits Bussemaker heeft al aangekondigd het bestuur te gaan verlaten) of medewerkers van softwareleveranciers genomineerd. Voor de andere categorieën kunt u kandidaten aandragen, voorzien van een duidelijke en onderbouwde motivatie, door een e-mail te sturen naar [pascal.ravesteijn@bpm-forum.org](mailto:pascal.ravesteijn@bpm-forum.org).

De BPM Awards zullen worden uitgereikt tijdens de Algemene Ledenvergadering van het BPM-Forum in januari 2011, op een nader te bepalen datum en locatie.

