

TNT strijkt logistieke hobbels glad met Gard

Hugo Koppelaars, directeur Solutions & Commercial Global Account Management van TNT Express: "Mede dankzij de Agile-methode heeft TNT het platform dat ze willen".

TNT Express is Europees marktleider op het gebied van wereldwijde koerier- en express-diensten 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. Dat dit niet zomaar een holle kreet is, blijkt uit het volgende verhaal, opgetekend uit de mond van Hugo Koppelaars, directeur Solutions & Commercial Global Account Management van TNT Express. Hij vertelt over het nieuwe systeem GARD dat door COOLProfs 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 2.300 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.

Maatwerkoplossingen zijn 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.'

Hugo Koppelaars geeft leiding aan GAM Solutions & Commercial, de afdeling die sales ondersteunt, zich bezighoudt 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.

'Met hun wensen op het gebied van logistiek en distributie stimuleren zij ons continu om met verbeterde en vernieuwende oplossingen te komen.'

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 maatwerk-oplossingen. 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.

Interne efficiëntieverbetering

De grote klanten krijgen doorgaans vanuit TNT Express een vaste contract-manager toegewezen die het dagelijks contact met de klant verzorgt, 'slimme oplossingen' bedenkt voor logistieke uitdagingen van de klant, en zware implementaties bij de klant begeleidt. Waar het doorgaans dus de logistieke processen die de klanten aangaan 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 hebben te kampen', aldus Koppelaars.

'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.

'Je krijgt gedurende het ontwikkeltraject continu een spiegel voorgehouden waarbij je wordt gedwongen over de details na te denken.'

Vervolgens stapt Koppelaars naar softwareontwikkelaar COOLProfs met de vraag of zij het platform kunnen bouwen volgens de opgestelde eisen. Het wekt geen verbazing dat COOLProfs het gevraagde zegt te kunnen bouwen. De garantie dat zij dit binnen zeven weken denken te kunnen realiseren doet aanvankelijk wel de wenkbrauwen fronzen bij Koppelaars.

Die scepsis verdwijnt echter snel als hij kennis maakt met een nieuwe manier van

softwareontwikkeling, de Agile-methode. '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. Koppelaars: 'Ondanks dat er geen BRD werd opgesteld, kregen wij toch het gevoel dat COOLProfs heel goed begreep wat wij bedoelden. De vertaling van onze wensen zagen we een-op-een terug in het script. Door de gedegen aanpak van COOLProfs hadden we vertrouwen in de Agile-methode als manier om het platform te ontwikkelen, ook omdat COOLProfs ons duidelijk kon maken wat we konden verwachten en wat het ons op zou leveren.'

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 daadwerkelijk binnen 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.'

'veel nauwkeuriger de waarde van oplossingen kunnen vaststellen en daarmee duidelijker de prioriteiten kunnen bepalen van alle klantwensen'

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 Global Account Retention & Development (GARD). 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 voorbeeld-project 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 businesscase. 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', aldus Koppelaars.

Ondanks dat de businesscase 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.'



TNT Express is de toonaangevende leverancier van wereldwijde koerier- en expressdiensten voor de zakelijke markt. TNT zorgt ervoor dat uw documenten, pakjes en vracht veilig en op tijd worden bezorgd.

Centraal in de werkwijze van TNT staan investeren in medewerkers en focussen op de wensen en verwachtingen van onze klanten. Zo garandeert TNT een optimale dienstverlening onder het motto: *Sure we can.*

Kijk voor meer informatie op www.TNT.nl



COOLProfs is specialist in het bouwen van bedrijfskritische informatiesystemen op maat. COOLProfs onderscheidt zich door haar aanpak, waarin de menselijke factor van IT centraal staat en waarbij in nauwe samenwerking met de klant naar het gewenste resultaat wordt toegewerkt. En toch levert COOLProfs altijd op tijd en binnen budget op. Tot de vaste klanten behoren onder meer ABN AMRO Bank, Kadaster, Delta Lloyd, Schuitema, Fortis Bank, Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Wasco en TNT.

Kijk voor meer informatie op www.COOLProfs.nl

COOLProfs
Postbus 56
2370 AB Roelofarendsveen
Tel. +31 071 331 16 23
Fax +31 071 331 16 24
www.coolprofs.nl

© 2000-2010 COOLProfs