

Management en organisatie van Europese roll-outs van leasepakketten

Drs. E.M. Peeters en drs. S.J. Nauta RA

Succesvolle pakketimplementaties binnen een multinationale omgeving zijn vaak op één hand te tellen. Daar waar het vervangen en invoeren van bedrijfskritische IT-systemen al de nodige complexiteit met zich meebrengt, neemt deze bij de implementatie van bijvoorbeeld een leasepakket bij één leasemaatschappij in meerdere landen exponentieel toe. Het is de uitdaging om met de nodige branchekennis, projectmanagementervaring en een strak management een dergelijk traject toch succesvol uit te voeren.

Inleiding

Veel bedrijven hebben tegenwoordig te maken met de toegenomen en nog steeds toenemende internationalisering van het bedrijfsleven. Het beleid van de Europese Unie en de invoering van de euro hebben ertoe geleid dat ondernemingen zich meer dan ooit tevoren oriënteren op nieuwe markten in Europa en daarbuiten. Organisaties gaan hechter samenwerken met hun buitenlandse collega's en gemeenschappelijke activiteiten worden meer en meer geïntegreerd om synergie te bereiken.

Een gevolg van deze toenemende internationalisering alsmede het permanente streven naar kostenreductie op Europese schaal is dat vele bedrijven, waaronder ook leasemaatschappijen, eenzelfde applicatie willen uitrollen over al hun vestigingen. Als voordelen van het gebruik van één softwarepakket voor meerdere landen worden hierbij met name gezien:

- * kostenvoordelen met betrekking tot beheer en onderhoud van de software;
- * het sneller kunnen inspelen op technologische ontwikkelingen op Europese schaal;
- * het scheppen van de mogelijkheid om op langere termijn een aantal back-office functionaliteiten te centraliseren (denk hierbij aan de centralisatie van functionaliteiten met betrekking tot facturering, debiteurenbeheer, de autorisatie van reparatie- en onderhoudsactiviteiten alsmede de boekhouding);
- * het creëren van de mogelijkheid om ook de kleinere landen of 'greenfield' organisaties met hetzelfde pakket uit te rusten als waar de grotere zusterorganisaties mee werken.

De beoogde voordelen zijn relatief eenvoudig te definiëren. De complexiteit van een pakketselectietraject op een dergelijke schaal en de Europese roll-out brengen echter de nodige complexiteit met zich mee. Vele leasemaatschappijen en ook automobielfabrikanten hebben in het recente verleden daardoor miljoenen euro's moeten afschrijven op het op Europese schaal ontwikkelen van maatwerksoftware of de roll-out van leasepakketten. Succesvolle implementaties van leasepakketten op Europese schaal zijn dan ook op één hand te tellen. Toch zijn

de auteurs vanuit hun persoonlijke ervaringen van mening dat dergelijke multinationale implementaties succesvol kunnen worden uitgevoerd. Absolute voorwaarden hiervoor zijn in elk geval een gedegen management, branchekennis, en een strakke organisatie en ruime ervaring op het internationale vlak.

De complexiteit van een Europese roll-out – een casebeschrijving

Fasering Europese roll-out

Allereerst zijn de ondernemingsstrategie en de ICT-strategie bepaald. Hierbij is het van belang dat de implementatie van een systeem in meerdere landen voor een periode van enkele jaren invloed zal hebben binnen de organisatie.

Vervolgens is een gefundeerde keuze voor een bepaald leasepakket gemaakt. Bij een uitrol over meer dan zes à zeven landen kan de situatie zich voordoen dat het pakket in enkele landen al is afgeschreven terwijl in andere landen nog met de implementatie moet worden gestart. Dit brengt vragen met zich mee met betrekking tot releasemanagement en invoering van upgrades. Met name deze aspecten hebben voor veel hoofdbreken gezorgd. Daarnaast geldt bij een implementatie over meerdere landen dat een keuze gemaakt moet worden tussen implementatie van één pakket in alle landen of implementatie van meer dan één pakket, waarbij een bepaald pakket in een cluster van landen zal worden geïmplementeerd. De belangrijkste aspecten die bij deze keuze een rol hebben gespeeld, zijn de functionele dekkinggraad van de pakketten, de implementatiesnelheid, kosten en synergiemogelijkheden.

In het algemeen kan worden gesteld dat het implementatietraject veelal de meeste tijd van de drie fasen in beslag zal nemen. Met name de ontwikkeling van lokale aanpassingen en de conversie hebben bij de implementaties veel tijd gekost. Een deskundige en grondige uitvoering van de eerste twee fasen is zeker niet minder belangrijk en zal van grote invloed zijn op het welslagen van de implementaties in de diverse landen. De uitrol van een leasepakket over meerdere landen kent, zoals hiervoor beschreven, de in figuur 1 weergegeven fasen.



Figuur 1. Fasering Europese roll-out.



Deze fasen zijn hierna verder toegelicht.

Strategie

Bij het opstarten van het pakketselectietraject zijn allereerst de aanwezige ondernemings- en ICT-strategie beoordeeld en aangepast aan de Europese schaal. In Compact 2002/1 over de financiële sector is hier reeds op ingegaan ([Peet02]).

Eén van de aspecten die bij de evaluatie naar voren is gekomen, is de vraag in hoeverre de leasemaatschappij wil inspelen op het mobiliteitsvraagstuk en welke producten men wil wegzetten in de markt. Wil de leasemaatschappij inspelen op veranderende mobiliteitseisen en/of stelt de maatschappij zich ten doel de huidige kernactiviteiten, het financieren van auto's en het operationele beheer hiervan, op een zo efficiënt mogelijke wijze uit te voeren?

Is het succes van een Belgische supermarktketen in autoverkoop een incident of een voorbode van wat de markt te wachten staat?

Voorts, op welke wijze wil de leasemaatschappij inspelen op de gevolgen van het besluit van de Europese Commissie om de verkoop van auto's vrij te geven door het openbreken van het dealerkanaal? Moet het succes van een Belgische supermarktketen inzake het verkopen van auto's bij een geselecteerd aantal filialen worden gezien als een incident of slechts als voorbode van wat de markt nog te wachten staat? Welke gevolgen zou dit besluit van de Europese Commissie kunnen hebben op de relatie tussen de autofabrikant, de importeur en de merkgebonden leasemaatschappij?

Uiteraard zijn ook technische aspecten en de inzet van het internet als alternatief verkoopkanaal behandeld. Echter, deze zijn in [Peet02] al aan de orde gesteld.

Antwoord op bovenstaande strategische vragen is een vereiste wil de leasemaatschappij in staat zijn de eisen en wensen voor het te selecteren systeem te definiëren alsmede de haalbaarheid van de plannen in te schatten.

Figuur 2. Fasering pakketselectie leasesoftware op Europese schaal.



Pakketselectie

In de praktijk blijkt dat slechts een beperkt aantal gebruikers in staat is zich te verplaatsen in de toekomstige situatie en de extra complexiteit die het gebruik van één pakket voor meerdere landen met zich meebrengt. Dit geldt zowel voor de functionele als de technische eisen. Om een degelijke selectie uit te voeren is een gefaseerd traject gevolgd. Allereerst is een samenvatting gemaakt van de uitgangspunten van de ICT- en ondernemingsstrategie. Vervolgens zijn aspecten geïnventariseerd die betrekking hebben op de lokale wet- en regelgeving. Deze bleken van groot belang bij de overweging om tot de keuze voor een bepaald pakket te komen. Vervolgens is een 'common' businessmodel opgesteld. De inrichting van de bedrijfsprocessen was voor een groot deel bepalend voor de inrichting van het pakket dat uiteindelijk is gekozen. Daarna is bij het samenstellen van de eisen- en wensenlijst voor het te selecteren pakket een opsomming gemaakt van de functionaliteiten van het huidige pakket, de onderkende knelpunten alsmede de belangrijkste technische criteria, zoals deze zijn gedefinieerd in de ICT-strategie. Tot slot is op basis van de informatie die uit de vorige fasen is verkregen de uiteindelijke pakketkeuze gemaakt.

Een dergelijk uitgebreid selectietraject zoals hierboven is geschetst, is gekozen omdat daarmee kan worden voorkomen dat achteraf blijkt dat bijvoorbeeld door spraakverwarring als gevolg van taalverschillen foute analyses en keuzen worden gemaakt. Het is dus van belang te waarborgen dat iedereen bij selectie en implementatie over dezelfde begrippen spreekt. Tevens waarborgt deze methodiek dat de gewenste procesgang als uitgangspunt voor de selectie wordt genomen in plaats van de bestaande procesgang.

We geven hier een voorbeeld van de aanpak van een dergelijk selectietraject op Europese schaal.

Uitgangspunten ondernemings- en ICT-strategie

Allereerst is een samenvatting gemaakt van de uitgangspunten van de ondernemings- en ICT-strategie voorzover deze aspecten van invloed waren op het definiëren van de eisen en wensen alsmede de keuze voor een bepaald type systeem of systemen.

Samenvattend is hierbij aandacht geschonken aan:

- * de wens om in te spelen op technische ontwikkelingen en in het bijzonder e-commerce;
- * integratiemogelijkheden met derden zoals klanten, importeurs, schadeherstelbedrijven, verzekeraars, dealers en andere spelers binnen de keten;
- * de fasering van de uitrol van het leasepakket;
- * de continue ontwikkeling van het te selecteren pakket. Dit geldt voor maatwerkontwikkeling en nieuwe versies van het standaardpakket;
- * de verzorging van operationele ondersteuning bij implementatie van het pakket;
- * datawarehouse en datamining.

Daarnaast zijn standaarden gedefinieerd voor:

- * serverinrichting;
- * naamgevingsconventies;
- * logische en fysieke toegangsbeveiliging;

- ★ communicatie-infrastructuren;
- ★ back-up- en recoveryprocedures;
- ★ omgang met lokale ontwikkeling van het standaardpakket;
- ★ monitoring van het handhaven van centraal opgestelde regels voor het standaardpakket alsmede de vormgeving van de bedrijfsvoering.

Overzicht lokale wet- en regelgeving

Vervolgens is een overzicht gemaakt van de lokale wet- en regelgeving inzake het product autoleasing. Ondanks de harmonisatie binnen Europa blijft er nog een aantal belangrijke lokale verschillen bestaan. Hierbij valt te denken aan:

- ★ specifieke BTW-aspecten (bijvoorbeeld Polen);
- ★ complexe stelsels voor de wegenbelasting (denk aan Duitsland, Italië, Portugal en Spanje);
- ★ specifieke eisen inzake verzekeringen (Israël en Oostenrijk);
- ★ specifieke boekhoudregels (België en Frankrijk);
- ★ de classificatie van een lease (US-GAAP versus 'local' GAAP);
- ★ wetgeving in het kader van de kredietverstrekking aan particulieren (WCK in Nederland en CCA in het Verenigd Koninkrijk);
- ★ fiscale aspecten met betrekking tot de resultaatneming op reparatie- en onderhoudsactiviteiten.

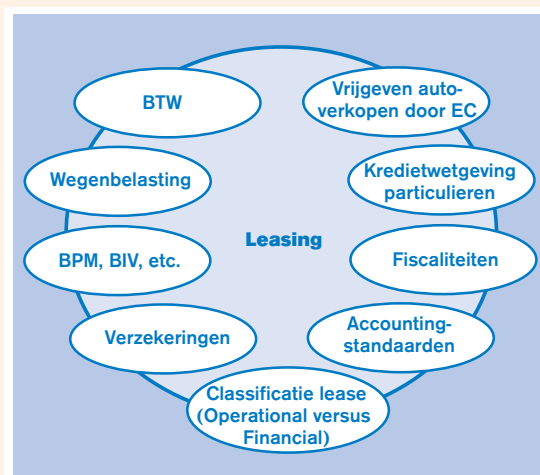
Het overzicht van lokale wet- en regelgeving is in een vroeg stadium in kaart gebracht. Het is namelijk van belang lokaal management tijdig bij het project te betrekken en tijdig inzicht in verschillen in wet- en regelgeving te hebben in verband met de pakketkeuze en doorlooptijd van de implementatie.

Businessproces-modellering

De volgende stap werd gevormd door het opzetten van een 'common' businessmodel voor de Europese activiteiten van de leasemaatschappij. Voordat namelijk ook maar gedacht kan worden aan het definiëren van de eisen en wensen, laat staan aan de inrichting van het pakket, dient er eerst op internationaal vlak overeenstemming te bestaan over de manier waarop de bedrijfsprocessen worden ingericht en over de producten die in de verschillende landen worden aangeboden. Hiertoe is een businessmodel opgezet dat van toepassing is op alle landen waarin processen, procedures en producten zijn gestandaardiseerd. Het is van groot belang gebleken dat de verschillende landen in het businessmodel hun eigen identiteit en onderscheidend vermogen herkennen. Dit om het vertrouwen in het model te vergroten en daarmee ook de acceptatie van het te selecteren en te implementeren leasesysteem te bevorderen.

Voor het opzetten van het 'common' businessmodel is het 'best-practice' businessmodel voor de leasector van KPMG IRM als uitgangspunt genomen. Dit model is vervolgens toegespitst op de verschillende landspecifieke aspecten inzake wet- en regelgeving en inrichting van de bedrijfsprocessen. Met name de verschillen in bedrijfsprocessen die voortvloeien uit verschillen in omvang en aard van de activiteiten in de diverse landen, hebben veel tijd in beslag genomen.

Op het gebruik van 'best practice' businessmodellen voor de leasector is eveneens in [Peet02] ingegaan.



Figuur 3. Europese wet- en regelgeving.

Definiëren eisen en wensen

Het definiëren van de eisen en wensen zal allereerst bestaan uit het opstellen van de sleutelcriteria voor de selectie, voorzover deze al niet waren vastgelegd bij het opstellen van de ICT-strategie. Vervolgens zijn de gedetailleerde specificaties opgesteld, met gebruik van reeds aanwezige vragenlijsten (ITT's). De cliënt heeft deze lijst toegesneden op de eigen organisatie door het toevoegen en/of verwijderen van een aantal vragen en het toekennen van een waardering aan de individuele vragen alsmede de koppeling aan de geïdentificeerde sleutelcriteria. Daarnaast kon de ICT-auditor ook gebruikmaken van reeds door de leveranciers in een eerder stadium verstrekte gegevens en eerdere auditresultaten. Indien de ICT-auditor en zijn opdrachtgever gebruik willen maken van reeds aanwezige gedetailleerde vragenlijsten alsmede de beschikbare antwoorden op de gestelde vragen, dienen uiteraard hierover duidelijke afspraken te worden gemaakt in de opdracht-aanvaarding.

Verder is het van belang geacht dat de eisen- en wensenlijst niet zou worden gezien als een gedachtespinsel van het hoofdkantoor, doch ook door het lokale management zou worden gedragen. De opzet van het projectteam alsook het terugvinden van lokale eisen en wensen in de lijst is van groot belang voor de latere acceptatie van de pakketkeuze en voor de implementatie. Ook dienen hierbij eventuele conflicterende eisen vanuit de afzonderlijke landen, als gevolg van bijvoorbeeld de wet- en regelgeving, expliciet in kaart te worden gebracht.

Figuur 4. Procesmodel automotive leasing.

Core processes												
Put on the road				Keep on the road						Get off the road		
Marketing	Acquisition & Sales	Contract Calculation	Purchasing	Ins./Road tax/Fuel card	Invoicing	Maintenance	Damage Handling	Rental	Recalculation	Remarketing	Contract term./settlements	
Supporting processes				Including country specifics like				Other aspects				
Financial Management				Road tax				Integration with package features of e.g. Bynx, Sofico				
Debtor Management				VAT & bookkeeping aspects								
Risk Management				Insurance				Usage by medium sized & large leasing companies				
IT Management				Consumer Credit Acts								
Data Management				Profit/loss taking RMT				Risk Management & Controls				
Human Resource Management				NL, D, A, GB, B, E, F, I, IL, PL, P				Detailed package requirements				



Tot slot kan nog worden opgemerkt dat de eisen en wensen hierbij niet alleen zijn gekoppeld aan de sleutelcriteria, maar ook aan de gedefinieerde processtappen in het businessmodel. Het is juist de toegevoegde waarde van een ICT-auditor met branchekennis binnen de leasing-industrie om de relatie te leggen tussen de ondernemings- en ICT-strategie, het businessmodel, de lokale variaties en de opgestelde ITT.

Selectie

Is het opstellen van een longlist nog wel mogelijk als naar een leasepakket wordt uitgekeken voor gebruik op Europese schaal? De praktijk leert dat een redelijk aantal spelers op de Europese markt aanwezig is. Met name in landen als Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn een kleine tien pakketleveranciers van leasystemen aanwezig. Op Europese schaal zijn zo'n veertig tot vijftig spelers actief.

Worden de leasepakketten op hoofdlijnen vergeleken, dan is het eerste onderscheid te maken naar de mogelijke inzet van het pakket:

- * Is het pakket opgezet voor algemene leasing van diverse objecttypen of is het specifiek ontwikkeld voor de automobiemarkt?
- * Is het pakket in gebruik bij voornamelijk merkgebonden of ook bij de niet-merkgebonden leasemaatschappijen?
- * Is het in gebruik bij de kleinere of bij de grotere leasemaatschappijen?
- * In welke landen is het pakket reeds in gebruik en in welke mate zijn de modules aangepast aan de lokale wet- en regelgeving?

Op basis van de gestelde criteria werd al snel gekomen tot een longlist van acht pakketten en opvolgend een shortlist van drie pakketten.

Wat voorts van belang bleek tijdens de selectie, was het krijgen van indicaties inzake de mogelijkheid van de leverancier om lokaal systemen te implementeren. Met name het gebrek aan internationale ervaring kan een groot struikelblok zijn voor het succes van de internationale uitrol van leasepakketten. Naast het omgaan met lokale wet- en regelgeving door het pakket spelen taal- en cultuuraspecten hier een belangrijke rol. Voor wat betreft de wet- en regelgeving moet worden beoordeeld of de lokale aspecten binnen het pakket kunnen worden geparametriseerd en in hoeverre op een efficiënte wijze veranderingen in de wet- en regelgeving kunnen worden doorgevoerd.

Het centrale projectteam was verantwoordelijk voor het definiëren van de standaardinrichting en de roll-out in de diverse landen.

Kan een leasepakket meerdere landen en maatschappijen en/of labels binnen bijvoorbeeld één databaseomgeving opzetten en kan het binnen een multi-country back-office worden ingezet, dan is het pakket in belangrijke mate geschikt voor de toekomst.

Implementatie

Er is een aantal factoren waarmee rekening is gehouden bij een Europese roll-out van het leasepakket. In aanvulling op aspecten die al zijn genoemd tijdens de selectiefase, zijn de volgende aspecten van belang:

- * omvang en aard van de activiteiten van de diverse organisaties;
- * opzet van de projectorganisatie;
- * definiëren van een 'common' systeem;
- * parametrisering van de software;
- * doorlooptijd, planning en budget;
- * bepalen kostenstructuren en stelsel van interne doorbelastingen voor de implementatie en het onderhoud;
- * acceptatie door lokale organisaties van het nieuwe pakket;
- * feedback naar 'common' businessmodel en 'common' systeem.

Deze aspecten zijn hieronder nader toegelicht.

Omvang en aard van de activiteiten

Het wezenlijke verschil in de omvang van de afzonderlijke landorganisaties en de aard van de activiteiten is van invloed geacht op de implementatie van het lease-systeem. Bestaat de portefeuille voornamelijk uit personenwagens of worden ook commerciële voertuigen aangeboden? Bestaat het productaanbod uit full-service lease- of rentingproducten of worden ook financiële leases en verhuur aangeboden? Wordt voornamelijk de zakelijke markt bediend of ook de particuliere? Verder zijn er nog verschillen naar de omvang van de activiteiten qua portefeuilleomvang en personele bezetting. Tot slot zijn er binnen Europa nog grote verschillen tussen de volwassenheid van het product leasing in de diverse landen.

Dit alles is van wezenlijke invloed gebleken op de opzet van de bedrijfsprocessen, de rolverdeling tussen de diverse functionarissen, de door te voeren functiescheidingen en de mogelijkheid om voldoende gekwalificeerde medewerkers vrij te maken voor het implementatieproject.

De opzet van de projectorganisatie

Zowel centraal als lokaal zijn een stuurgroep en projectgroepen opgericht. Centraal is een compact projectteam gevormd met ruime ervaring op het gebied van projectmanagement, implementatieondersteuning en een ruime kennis van de branche en het leasepakket. Het centrale projectteam was verantwoordelijk voor het definiëren van de standaardinrichting en de roll-out in de diverse landen. Het aantal partijen is zo beperkt mogelijk gehouden en de verantwoordelijkheden zijn duidelijk vastgelegd. Het centrale projectteam zal bij alle landen betrokken moeten worden en dient in elk land te worden aangevuld met lokale key-users, een lokale projectmanager en een lokale stuurgroep. Er is gestreefd naar een mix van kennis, achtergrond en ervaring. Voor een leasemaatschappij betekent dit branchekennis op zowel het operationele als het financiële vlak, ervaring met internationale pakketimplementaties, ruime projectmanagementvaardigheden alsmede ervaring met de begeleiding van systeemverwervingstrajecten. Voorts blijkt een dosis programmeerervaring bij de projectmanager ook geen kwaad te kunnen. Dit laatste om met name de ureninschattingen van wijzigingsverzoeken te

beoordelen. Tot slot dient het projectteam te bestaan uit een combinatie van 'doeners' en 'denkers'. Actief de handen uit de mouwen steken als een bepaalde activiteit vertraging oploopt of kwalitatief niet aan de normen voldoet is een noodzaak om de voortgang te bewaren en een natuurlijk commitment van lokale projectleden af te dwingen.

Het definiëren van een 'common' systeem

Nadat overeenstemming is bereikt over de business en producten en de landspecifieke afwijkingen daarop, is een 'common' systeem opgezet. Het 'common' systeem is een ingericht pakket met een optimale combinatie tussen enerzijds parameterinstellingen die op alle landen van toepassing zijn ('common') en anderzijds niet ingericht voor diverse landspecifieke eisen. Het 'common' businessmodel dient als uitgangspunt voor de inrichting van dit systeem. De scheidslijn tussen 'common' systeem en landspecifieke eisen is van essentieel belang. Er moet bij de inrichting dus een balans worden gevonden tussen enerzijds zo goed mogelijk afstemmen van het pakket op de landspecifieke situatie en anderzijds een zo groot mogelijke gemeenschappelijke inrichting ten behoeve van het behalen van kostenvoordelen en de mogelijkheid tot integratie van bedrijfsprocessen. Als een land niet de mogelijkheid krijgt om zelf mee te beslissen over de inrichting van het pakket leidt dit in veel gevallen tot grote weerstand bij de acceptatie ervan.

Nadat het 'common' systeem is opgesteld, kan dit als uitgangspunt dienen voor de implementatie van het pakket in de diverse landen. De lokale projectgroep zal uitvoerig ingelicht worden over de wijze waarop het gemeenschappelijke businessmodel is geïmplementeerd in de inrichting van het 'common' model. Deze werkwijze voorkomt echter dat iedereen meedenkt over de complete inrichting van het pakket en geeft lokaal management de gelegenheid een eigen landspecifiek sausje erover te gieten.

Parametrisering

Trajecten met sterk parametriserbare pakketten kunnen lang duren. Het risico hierbij is dat de lokale projectgroep te weinig kennis heeft van de parameters om het pakket vlot in te kunnen richten. Dit maakt voor hen de inrichting onoverzichtelijk, waardoor zij het gevoel kunnen krijgen het project niet meer te overzien, en dat vormt weer een groot risico voor wat betreft de kans van slagen van de implementatie. Het verdient dus aanbeveling de lokale key-users een gedegen introductie en opleiding te geven van het nieuwe pakket. Hierbij zullen dus niet alleen de functionaliteiten voor de eindgebruikers uitgelegd moeten worden, maar zal de nadruk komen te liggen op het begrijpen van de parametrisering. Een deel van de inrichting zal reeds voorafgaand aan de implementatie in een bepaald land geschieden ('common' systeem). Hiermee kan worden voorkomen dat te veel tijd gespendeerd wordt aan de inrichting van het pakket in ieder land afzonderlijk.

Het is van belang dat de volgende activiteiten zijn afgerond voordat met de inrichting op lokaal niveau wordt begonnen:

- * Er dient een standaard-businessmodel beschikbaar te zijn.

- * Er dient een standaardinrichting van het pakket beschikbaar te zijn. Dit noemen we het 'common' systeem.

- * Het is van belang dat de keuzen die in het businessmodel zijn gemaakt voor procesinrichting, duidelijk zijn vastgelegd en gemotiveerd. Dit geldt eveneens voor de keuzen die zijn gemaakt voor wat betreft de parametrisering van het 'common' systeem. Beide zullen bij discussies met lokaal management uitgebreid aan de orde komen.

Lokale vereisten kunnen leiden tot tegenstrijdige pakquetspecificaties.

- * Er dienen duidelijke afspraken te zijn gemaakt over de mate waarin het lokale management mag afwijken van het 'common' businessmodel en het 'common' systeem.

- * Er dient een strikte procedure te zijn voor het aanvragen en goedkeuren van afwijkingen van het standaard-businessmodel en het 'common' systeem. Afwijkingen ten opzichte van het standaard-businessmodel en 'common' systeem dienen streng te worden bewaakt.

Doorlooptijd, planning en budget

De doorlooptijd van implementaties over meerdere landen is afhankelijk van het aantal landen waar de implementatie wordt uitgevoerd. Daar waar de implementatie van een breed parametriseerbaar pakket veelal enkele maanden tot een jaar in beslag zal nemen, kent een dergelijk project over meerdere landen een doorlooptijd van wellicht enkele jaren.

Eén van de aspecten die bij het opstellen van het implementatieplan aan de orde komt, is de volgorde waarin het pakket in de verschillende landen wordt geïmplementeerd. Het kan gevaarlijk zijn de implementatie in meerdere landen tegelijkertijd uit te voeren, met name als elk land variaties op de standaardinrichting maakt en deze uiteen gaan lopen. De projectmanager dient een gedetailleerd budgetplan en een cyclisch projectplan voor het gehele project op te stellen. Daarbinnen zullen eveneens voor alle landen afzonderlijk een budget en een planning moeten worden opgesteld. De onderlinge afhankelijkheid van de activiteiten binnen het projectplan is groot. Dit is een belangrijke faalfactor voor het project. Daarom is het verstandig het projectplan voor de gehele looptijd op hoofdlijnen op te stellen en voor een periode van maximaal een maand een gedetailleerde planning te maken. Het projectplan zal dan regelmatig moeten worden herzien, bijgewerkt en voor de komende maand weer in detail worden uitgewerkt.

Het risico bij een traject van lange tijdsduur is dat projectgropleden gedemotiveerd raken doordat het zo lang duurt voor zij het eindresultaat gerealiseerd zien. (Dit geldt overigens natuurlijk niet alleen voor implementatietrajecten maar voor alle trajecten waarbij het resultaat niet fysiek zichtbaar is.) Daarom verdient het aanbeveling om bij een uitrol over meerdere landen te starten met het land waarbij de uitrol het snelst kans van slagen heeft. Bijvoorbeeld het land waar het management en



Drs. E.M. Peeters is senior manager bij KPMG Information Risk Management en heeft bij een veertigtal leasemaatschappijen in binnen- en buitenland ervaring opgedaan bij procesmodel-leringsactiviteiten, risico-analyses, pakketselectie-, conversie- en pakketimplementatieprojecten.

Drs. S.J. Nauta RA is manager bij KPMG Information Risk Management en heeft vanuit de accountancy en EDP-audit ruime ervaring binnen de financiële sector. Hij is als projectmanager betrokken geweest bij een aantal buitenlandse leasepakketimplementaties.

projectteam vanaf dag één een positieve houding tonen ten opzichte van het project en waarbij de huidige opzet van de organisatie goed functioneert. Voorkom te starten bij een organisatie met veel interne onenigheid en problemen. Dit betekent namelijk een risico voor het welslagen van het project voor dat land in het algemeen en voor de uitrol over alle landen in het bijzonder.

Het bepalen van kostenstructuren en het stelsel van interne doorbelastingen

Er is van tevoren een schatting gemaakt van de kosten en kostendragers. Hierbij bleek het van groot belang dat bij het opstellen van de strategie van doorbelastingen van kosten ervoor werd gekozen om de kosten van eisen en wensen van landen die een afwijking vormen van de setup van het 'common' systeem ook door die landen zelf te laten dragen. Laat hen voelen wat extra eisen betekenen in geld en tijd. De opzet van de kostenstructuur dient vooraf duidelijk naar alle landen te worden gecommuniceerd.

Acceptatie door lokale organisatie van het nieuwe pakket

Een Europese uitrol van een pakket betekent dat in landen waar de organisatie reeds aanwezig is, veelal een bestaand pakket wordt vervangen. De nieuwe ideeën van het hoofdkantoor zullen niet zonder meer met open armen door het lokale management worden ontvangen. Vaak hebben lokale bestuurders het gevoel dat zij bij een implementatie opgezet over meerdere landen een deel van hun macht overdragen aan het hoofdkantoor. Een ander punt dat een rol speelt bij de lokale acceptatie is de mate waarin het huidige pakket voldoet. Indien het bestaande pakket de gebruikers goed bevalt en er geen problemen zijn zal men niet geneigd zijn structureel te gaan overwerken en bijvoorbeeld in het weekend proefconversies te draaien omdat het management heeft beslist een nieuw pakket te implementeren.

De acceptatie zal gemakkelijker verlopen als de huidige applicatie niet of in beperkte mate aan de eisen en wensen van de gebruikers voldoet. Het lokale management moet het gevoel hebben dat het nieuwe pakket leidt tot een reductie van de kosten en/of tot betere managementinformatie, lokale eindgebruikers dat zij meewerken aan de toekomstige organisatie van het bedrijf. Management en eindgebruikers zijn dan veelal eerder bereid om de handen uit de mouwen te steken en aan de implementatie mee te werken. Het is van groot belang om aan het begin van het traject het lokale management en potentiële lokale projectgroepleden te overtuigen van het belang dat zij hebben bij de uitrol.

Feedback naar 'common' businessmodel en 'common' systeem

Het is buitengewoon belangrijk dat de leermomenten uit de lokale implementaties worden teruggekoppeld naar het 'common' businessmodel en de 'common' setup van het systeem. Hierbij is het van belang inzicht te krijgen in de aspecten die de inrichting kunnen verrijken en derhalve ook kunnen worden toegepast in andere landen. Tevens zal na iedere implementatie opnieuw bekeken moeten worden hoe de volgende implementatie nog sneller en efficiënter kan worden uitgevoerd. Dit kan bijvoorbeeld mogelijk zijn door een verdere verrijking van de standaard, hergebruik van het implementatieplan, conversiescripts, conversiecontroleprogramma's, testscripts en werkinstructies.

Conclusie

Een internationale implementatie van pakketten op Europese schaal is goed mogelijk. Het welslagen van het project is echter afhankelijk van een complex aantal factoren. Met name kunnen worden genoemd:

- * de organisatie-, ICT- en branche-ervaring van de projectgroepen in het algemeen en de projectmanagers in het bijzonder;
- * de betrokkenheid van het centrale en lokale management;
- * de beschikbaarheid van key-users voor het project en hun kennis van het pakket;
- * de mate waarin de projectgroepmanagers in staat zijn om te gaan met culturele verschillen;
- * de mate waarin de projectgroep de leermomenten van implementaties weet te benutten om volgende implementaties sneller en efficiënter uit te voeren.

Dit zijn op basis van ervaringen van de auteurs de belangrijkste aandachtspunten voor het succesvol uitvoeren van een Europese roll-out.

Literatuur

[Peet02]
E.M. Peeters en S.J. Nauta RA, *Pakketten voor auto-leasing*, Compact 2002/1.