

VOORKOM HET BLACKBOXSYNDROOM

Van een bedrijf gaat het verhaal dat de eigenaar jarenlang zijn administratie bijhield op de achterkant van een sigarendoos. Eens per jaar maakte hij de balans op door zijn kas te tellen. Dat ging jaren zo door tot de belasting het niet langer pikte. Het bedrijf groeide dankzij zijn handelsgeest en de eenvoudige manier van werken.

Men nam steeds meer artikelen in het assortiment op. Ook de computer had inmiddels zijn entree gemaakt in het bedrijf. De meeste programma's werden zelf gemaakt volgens de wensen van de medewerkers. Dat lukte lange tijd. Het werd echter steeds moeilijker. Men hield geen documentatie bij. Elke wijziging werd lastiger en moeilijker in te voeren. Het werd steeds complexer. Veranderingen kwamen nauwelijks aan bod, want het bedrijf draaide financieel op zijn hoogtepunt. De oprichter van het bedrijf begon na zijn 65ste langzaam af te bouwen. Het bedrijf werd voortgezet door een schoonzoon. Zijn werkgeest leefde nog lang door in de onderneming.

We zijn nu aan het eind van de tachtiger jaren beland. Het onderhoud aan de software vergde inmiddels jaarlijks een groeiend bedrag. Daarnaast bleek het alleen mogelijk om eenvoudige transacties te verrichten. Zelfs reserveren van artikelen in het computersysteem was zelfs niet mogelijk. Vele medewerkers gingen er hun eigen subsysteempje op na houden. Men wist niet goed meer wat men moest doen. Know-how was er nauwelijks. De traditie in het bedrijf was namelijk dat men het personeel voornamelijk uit eigen kweek wilde recrutereren. De medewerkers waren zeer trouw aan de onderneming. Zo kon het echter niet langer doorgaan. Nadat de oprichter van het bedrijf was overleden dacht de familie dat het goed was deskundigheid van buiten aan te trekken.

Headhunters werden ingeschakeld. Dat werd een invasie van nieuwlichters. Zij zouden het wel eens even opknappen. Al gauw kwamen deze figuren tot de conclusie dat de software niet deugde. Er werd besloten dat er een nieuw pakket moest komen. Een van de figuren kende de software van zijn oude baas nog en besloot dat maar aan te gaan schaffen. Men werkte daar met grote tevredenheid mee. Helaas wat daar wel draaide, functioneerde hier helemaal niet. Dit leverde veel gezeur op over en weer. Tot slot van het liedje besloot men liever ten halve te keren dan ten hele te dwalen. Het oude pakket werd weer in ere hersteld. Jaren bleef men tobben. Inmiddels vertrokken veel van de nieuwe managers. Men viel weer terug op de oude gewoontes.

Een zwaar financieel verlies zette de mensen aan het denken. Het kon zo niet langer. Steeds weer andere mensen werden er binnengehaald. Een automatiseringsspecialist zou meer geluk moeten gaan brengen. Deze deed een poging om met een gerenommeerd bedrijf in zee te gaan. Nu zou het iets bijzonders gaan worden. In de pers werd een en ander met veel tamtam aangekondigd. Men had een scherp contract afgesloten met strikte leverdata. Iedereen ging enthousiast aan de slag. De leverancier had zich echter zwaar vergist in de situatie. Het oude pakket was moeizaam om te zetten naar het nieuwe pakket. Daarnaast namen de klantenwensen veel te veel tijd in beslag. Het oude pakket was vastgeroest. De leverdata werden overschreden. Het bedrijf zag het niet meer zitten en zegde alsnog het contract op. Toen was men weer op nul uitgekomen. Er waren nog steeds geen winnaars.

Zo kon men niet verder. Nu moest het toch maar op een andere manier. Het beste wat men kon krijgen zou de oplossing betekenen. Men werd bijna panisch. Langer wachten kon niet.

Rap werd er besloten tot aanschaf van een derde pakket over te gaan. Het werd een regelrechte ramp. Een aantal managers raakten overspannen. De automatiseringsspecialist vertrok. De medewerkers zagen het niet meer zitten. Wat men vroeger op een scherm kon doen moest men nu uitvoeren op drie andere schermen. De orders werden moeizaam verwerkt. Het enige wat men nu nog kon doen was een legermacht aan adviseurs aantrekken. Het bedrijf werd overspoeld met deskundigen. Soms zelfs in een auto met chauffeur. Kapitalen raakte men kwijt. Nu staat het bedrijf weer aan het begin. De oude medewerkers zijn niet meer in staat dit alles op te knappen. De sfeer van vroeger is inmiddels aardig verziekt. Hoe dit allemaal moet gaan aflopen vraag ik me ten eerste af. Men weet in het bedrijf eigenlijk niet meer wat men doet met het softwarepakket. Dit nu noem ik het blackboxsyndroom. Je stopt er iets in en je weet niet meer wat er uit komt. Je zou toch niet geloven dat zoiets in Nederland voor zou kunnen komen.

Had dat nu allemaal niet anders gekund? Als er nu eens een tool geweest was om de zaken zorgvuldig in kaart te brengen. Als de medewerkers nu eens in de gelegenheid waren geweest vroeg bij de ontwikkeling van de systemen betrokken te worden. Alle Jobstijdingen hadden dan toch niet nodig geweest. Het zou toch beter geweest zijn als men vanaf het begin de zaken grondig opgepakt had. Waarom was men niet begonnen met een logistiek concept? Maak zichtbaar wat je doet. We weten inmiddels toch wel beter.

“Op weg naar logistieke structuren”, schreven Hoekstra en Romme in 1985 op basis van hun ervaringen bij Philips. Het is nog steeds een actueel verhaal. Het KlantenOrderOntkoppelpunt (KOOP) werd daar geïntroduceerd. Dat werkt nog steeds. Het denken in structuren is op veel meer plaatsen te gebruiken dan bij productiebedrijven alleen. Ook bij distributiebedrijven en non-profit-instellingen zijn toepassingen te vinden. Bij het schrijven van ons boek “Werken met logistiek” werd daar dankbaar gebruik van gemaakt. Het is te hopen dat er nog vele anderen zullen volgen. Baan heeft al vroeg deze juiste stappen met betrekking tot het logistieke concept gezet. Het denken in KOOP is niet meer weg te denken. De resultaten zijn geweldig. Dat succes is misschien niet helemaal alleen te danken geweest aan het denken in logistieke concepten. Het heeft echter wel geholpen.

Nu zijn we gelukkig weer verder gekomen. Nieuwe tools geven ons extra mogelijkheden. De Dynamic Enterprise Modeller is zo'n handig hulpmiddel. Het logistieke concept kan verder gaan leven. Er is een brug geslagen tussen theorie en praktijk. Het is zaak dat iedereen bij software-implementaties in een bedrijf in de gelegenheid gesteld wordt daaraan bij te dragen. Op zo'n manier kan men ook een ouderwets bedrijf op een nieuwe leest gaan schoeien. Jammer voor ons beschreven bedrijf. Voor hun is het misschien te laat gekomen. Hadden ze maar eerder tot bezinning gekomen. U weet nu beter. Voorkom het blackboxsyndroom!

Hessel Visser

Zelfstandig adviseur en docent logistiek aan de Hogeschool Rotterdam en Omstreken. Tevens is hij auteur van de met Prof. Dr. A.R. van Goor geschreven bestseller “Werken met logistiek” uitgegeven bij Stenfert Kroese ISBN 90 207 2728 1.