

**CARGLASS**[®]
EUROPEAN DISTRIBUTION CENTER



MET EEN HELDERE KIJK OP PROCESSEN
NAAR CONTINUE VERBETERING

Carglass[®]: Window on Processes

Carglass®: Window on Processes

Met een heldere kijk op processen naar continue verbetering

Wie een sterretje in zijn voorruit heeft, denkt spontaan aan Carglass®. Wereldwijd groeide de onderneming uit tot dé expert in het herstellen en vervangen van autoruiten en het herkalibreren van de camera's achter de autoruiten. En dat met een bakermat in het Belgische Limburg. Toen het hoofdkantoor in Bilzen besloot een nieuw ERP-systeem te implementeren was het noodzakelijk om de transformatie op het juiste spoor te brengen. Daartoe werd de hulp van TriFinance ingeroepen.

"Carglass® begreep onmiddellijk dat dit over meer ging dan louter procesdocumentatie," zegt Maddy Lauwers, Client Partner bij TriFinance. "Ze voelden haarscherp aan dat de hele organisatie erdoor zou veranderen. Wij doen er alles aan om bedrijven klaar te maken voor duurzame transformatie."

Carglass® maakt deel uit van Belron®, het grootste bedrijf ter wereld op het gebied van herstelling, vervanging en kalibratie van voertuigbeglazing. Vandaag stellen Belron®/Carglass® en hun Europese Distributiecentrum over de hele wereld 35.000 mensen tewerk, waarvan 700 in België. Het hoofdkantoor voor België en Luxemburg ligt in Bilzen, op een boogscheut van Hasselt, de stad waar in 1979 de wieg van Carglass® stond. Vanuit Bilzen worden 42 Belgische en 4 Luxemburgse werkplaatsen aangestuurd. *'Wij noemen dat onze 'customer delight centers', lacht CIO en Transformation Officer Stefaan Hermans. "Onze klanten kunnen er tot hun grote vreugde de voorruit van hun auto laten herstellen, vervangen of kalibreren."*

Vandaag geldt Carglass® als dé specialist in automotive glass, met niet alleen autoruiten, maar ook ruiten voor bestelwagens en vrachtwagens. *"De voorbije jaren werden we ook experts in het herkalibreren van radars, camera's,*



Stefaan Hermans
CIO en Transformation Officer Carglass®

lidars (die via laser de afstand tot een obstakel bepalen, nvdr.) en sensoren," zegt Hermans. "Moderne auto's zijn uitgerust met rijhulpsystemen. Bij een beschadigde voorruit moeten die soms opnieuw gekalibreerd worden. Precisiewerk."

"Bij alles wat Carglass® onderneemt, staat zorgzaamheid centraal. 'Making a difference with real care', is ons motto. In de eerste plaats voor onze klanten: hun probleem moet snel en efficiënt worden opgelost. Maar ook voor onze medewerkers: met opleidingen en kansen bieden we hen toekomstperspectief. Wij zijn ook zorgzaam voor de samenleving: we hebben aandacht voor het milieu, beperken onze CO2-uitstoot en nemen initiatieven voor mensen die het in onze maatschappij moeilijk hebben. Last but not least vinden we het belangrijk dat Carglass® financieel gezond blijft. Dat lukt alleen als de basis van de onderneming goed zit."

Wij droomden van een wendbaar systeem dat futureproof was.

- Stefan Vuylsteke -

OWNERSHIP EN KENNISBORGING DOOR PROCESTRANSPARANTIE

Een paar jaar geleden begon Carglass® met de ontwikkeling en implementatie van een nieuwe ERP, een project dat het bedrijf had uitbesteed aan een externe partij. Finance & IT Director Stefan Vuylsteke was van bij de start van de ERP-implementatie samen met Stefaan Hermans de drijvende kracht. *"In de jaren voordien hadden we een eigen systeem ontwikkeld dat we ook zelf beheerden,"* zegt Vuylsteke. *"Onze IT-afdeling had zelf een aantal applicaties ontwikkeld, maar toen we naar een echte ERP wilden overschakelen, liepen we vrij snel vast door vertragingen en budgetoverschrijdingen. Sommige ERP-systemen zijn heuse monolieten. Wij droomden van een wendbaar systeem dat futureproof was."*

Mede door voorafgaande gesprekken van TriFinance transformatie- en BPM-experts met het Carglass® team groeide het vermoeden bij Stefan Vuylsteke dat de oorzaak van die moeilijkheden weleens in gebrekkige procestransparantie kon liggen. *"Er was één groot obstakel: onze processen waren niet voldoende gedocumenteerd,"* zegt hij.

"Wij hadden de achterliggende complexiteit onderschat," zegt Vuylsteke. *"We dreigden de kennis over onze eigen processen te verliezen, waardoor we volledig afhankelijk zouden worden van externe partijen."* Dat wilden we absoluut vermijden. Onafhankelijkheid van externe partijen is namelijk één van de belangrijkste doelstellingen van het bedrijf.



Stefan Vuylsteke
Finance & IT Director, Carglass®

**Bij het bepalen
van business
requirements is het
van belang processen
op het juiste niveau te
beschrijven met focus
op 'wat', niet op 'hoe'.**

- Sonja Vanheeswijck -

Sonja Vanheeswijck

Expert Practice Leader BPM, CFO Services TriFinance



EERST DOCUMENTEREN OP HET JUISTE NIVEAU, DAN PAS VERANDEREN

Daarom besloot Carglass® zijn processen end-to-end in kaart te brengen. Zo kon het zijn onafhankelijkheid tegenover de ERP-implementator bewaren en raakte ook de implementatie zelf onder controle. Het gebrek aan documentatie had volgens Stefaan Hermans immers grote consequenties.

“Een ideaal project wordt afgewerkt binnen de vastgelegde timing, focust zich op de vooraf bepaalde scope en overschrijdt het budget niet,” zegt hij. “Maar als de scope alle kanten uitwaaiert, dreigt het project de mist in te gaan. Scope bepaalt namelijk timing en budget en wordt op zijn beurt beïnvloed door de complexiteit van de processen. Zolang er geen archief is met documentatie over de manier waarop processen moeten verlopen, is het lastig om een scope helder te krijgen.”

“Als je de complexiteit van processen niet volledig kunt vatten, mis je essentiële informatie waardoor de scope te beperkt blijft”, zegt Stefan Vuylsteke. “Precies daarom is het documenteren en het beschrijven van processen zo belangrijk. Wij waren het er snel over eens: onze processen dienden nauwgezet in kaart te worden gebracht. Zo konden we ons ook beter voorbereiden op toekomstige veranderingstrajecten. We wilden onze end-to-end processen in kaart hebben, inclusief governance en tools. Dat was het moment waarop we de hulp inriepen van TriFinance.”

“Bij het bepalen van business requirements is het van belang dat je de processen op het juiste niveau beschrijft,” zegt TriFinance Expert Practice Leader BPM Sonja Vanheeswijck. “Dat wil zeggen: met voldoende detail, maar niet te veel. Dat wil ook zeggen: op het niveau van de activiteiten (de ‘wat’) en niet op het niveau van de werkinstructies (de ‘hoe’). In dit geval ging het om een ERP-implementatie, maar die richtlijn geldt eigenlijk altijd.”



Roland Henrard
Enterprise Architect, Carglass®

BABELSE SPRAAKVERWARRING

“Er waren in 2017 niet veel aanbieders die zowel de methodiek als de faciliterende tools voor geoptimaliseerde procesdocumentatie in huis hadden,” zegt Stefan Vuylsteke. “TriFinance was en is in dat opzicht uniek. Samen met Stefaan bezocht ik eerst verschillende TriFinance-klanten om te peilen naar hun ervaringen. We waren er ons van bewust dat er bij Carglass® flink wat werk aan de winkel was.”

“Achteraf beschouwd, hebben we dankzij TriFinance een dubbelslag kunnen slaan”, zegt Roland Henrard, Enterprise Architect van Carglass®. “We installeerden ons nieuwe ERP-systeem én hadden gelijk ook alle processen netjes in kaart gebracht. Daarom doen we het voortaan altijd zo: eerst documenteren, dan veranderen.”

De methode die TriFinance daarvoor gebruikt, is volgens Henrard superieur. *“Alles begint met het interviewen van mensen op de werkvloer; zij zijn de specialisten: Wat doen ze? Hoe pakken ze het aan? Om van de betrokken medewerkers de juiste informatie te verkrijgen, gebruikt TriFinance de gepaste interviewtechnieken. Dat is niet zo vanzelfsprekend. Soms spreken mensen elkaar tegen en dan is het belangrijk dat een neutrale derde partij met veel ervaring de informatie kan filteren. Dat geeft ook aan hoe down-to-earth en pragmatisch de TriFinance experts zijn.”*

In het begin van de samenwerking waren er soms misverstanden. De mensen van Carglass® en TriFinance verstonden elkaar niet altijd. Roland Henrard: *“Een job op verplaatsing noemen wij ‘een mobiel’. De mensen van TriFinance interpreteerden dat als ‘mobieltje’ of smartphone. Daar werd snel een mouw aan gepast: wij legden een register aan van onze terminologie en de interviewers van TriFinance verdiepten zich in de taal van Carglass®. Voor onze ervaren medewerkers zijn alle processen en handelingen kinderspel. Als je hen als buitenstaander uitgebreid over hun werk komt inter-*

viewen, denken ze snel: ‘Dat spreekt toch voor zich?’ Wij leerden dat wat voor ons vanzelfsprekend is, niet noodzakelijk vanzelfsprekend is voor de interviewers, en bij uitbreiding ook niet voor nieuwe medewerkers, of voor de externe partijen die onze ERP of andere software moesten ontwikkelen.”

Sonja Vanheeswijck herinnert zich die Babelse spraakverwarring nog levendig. *“We moesten inderdaad eerst de Carglass®-taal leren”, zegt ze. “Dat was een noodzakelijke maar normale stap. Sommige consultants maken zich de eerste weken van een project vaak zorgen. Tijdens het Carglass® project was het ‘Auto’s en glas, daar kennen wij niets van’. De ervaring heeft me geleerd dat dat geen nadeel is. Integendeel. Als interviewer stel je op zo’n moment juist vragen die de meeste informatie opleveren. Misschien noteer je dan dingen die niet helemaal juist zijn, maar dat is niet zo erg. Door de reacties van de Carglass®-medewerkers kregen we een discussie die ons in staat stelde om de informatie die we verzameld hadden uit te puren. Dat zijn dan meteen de eerste bijdragen aan continue verbetering.”*

“Logisch ook,” zegt Maddy Lauwers. “Mensen voelen perfect aan dat hun bijdrage als kennisexpert gewaardeerd wordt. Hun reacties komen voort uit hun eigen expertise. Die dynamiek draagt ertoe bij dat processen beginnen te leven.”

**We hebben een nieuwe
ERP geïnstalleerd en
tegelijk alle processen
netjes in kaart gebracht.**

- Roland Henrard -



Kristof Latet
Business Process Analyst
Carglass®

**TriFinance consultants
vertrekken van een bottom-
up benadering waarin
de mensen op de vloer
bij de procesbeschrijving
en -verbetering worden
betrokken.**

- Kristof Latet -

HEMEL OP AARDE

De interviews en de input uit andere bronnen werden verwerkt met de business process managementsoftware van Mavim. Vroeger behielp Sonja zich voor grote projecten met brown paper, Excel-spreadsheets, Visio-charts of Word-documenten.

“De vergaderruimte hing dan vol met documenten met post-its om aan te brengen wijzigingen in sync te houden,” zegt ze. “Tot ik Mavim ontdekte. Voor het begeleiden van een transformatie was dat bij wijze van spreken de hemel op aarde. De tool faciliteert onze manier van werken: samen met de mensen op de werkvloer bouwen wij systematisch een single source of truth. Werken in Mavim maakt complexe projecten een stuk eenvoudiger. Post-its raak je makkelijk kwijt; in Mavim kun je zowat alle onderdelen van end-to-end processen veilig onderbrengen. Je kunt er elementen met elkaar verbinden waardoor je wijzigingen maar op één plaats dient aan te brengen. Later kun je alles presenteren in een online samenwerkingsplatform. Interviewees kunnen de neerslag van de gesprekken en de andere input snel bekijken, aanpassen en verbeteren.”

“Mavim was inderdaad een zegen”, bevestigt Kristof Latet. De rol die TriFinance in het begin speelde, nam hij als Business Process Analyst bij Carglass® intussen over. “In 2019 draaide ik eerst mee in het team van TriFinance. Daar leerde ik het klappen van de zweep. Dat was best spannend. Ik was van bij de start betrokken bij de ERP-implementatie en had vanuit mijn toenmalige functie een vrij goed overzicht van de processen. Ik zag waar het fout liep en wist hoe processen feitelijk zouden moeten lopen. Toen ik de kans kreeg om samen met TriFinance écht in de loopgraven te gaan staan, greep ik die met beide handen. Mavim kende ik toen nog niet. De TriFinance-consultants leidden me niet alleen op in het gebruik van de tool, maar ook in de daarbij horende methodiek. Ze vertrekken namelijk van een bottom-up benadering waarin de mensen op de vloer bij de procesbeschrijving en -verbetering worden betrokken. Gaandeweg nam ik hun taken over. Ik overleg nu met de verschillende business process owners en verzamel hun informatie over proceswijzigingen. Die voer ik vervolgens in Mavim in en maak ze zo toegankelijk voor de hele organisatie.”

Sonja Vanheeswijck: *“Onze consultants vertelden me dat Kristof helemaal mee was in het procesdenken en in het end-to-end kijken naar processen. Hij was de geknipte persoon om het werk over te nemen. Op een bepaald moment liet hij zelf weten dat hij daar zin in had. Dat is precies wat wij voor ogen hebben met onze bottom-up benadering. We proberen niet alleen het procesdenken in een organisatie te introduceren, maar ook een mindset die op continue verbetering is gericht, zodat iedereen ontvankelijk is voor toekomstige veranderingen.”*

HET WINDOW ON PROCESSES PLATFORM VAN CARGLASS®: DE VOORDELEN VAN EEN 'DIGITAL TWIN'

Het komt wel vaker voor bij transformaties dat er in een organisatie weerstand ontstaat tegenover externe consultants die veranderingen in goede banen moeten leiden. *"Initieel twijfelden onze mensen aan de toegevoegde waarde",* zegt Stefaan Hermans. *"Ze vroegen zich ook af waarom de procesoefening net op dat moment moest gebeuren. Maar toen ze merkten dat het werk er transparanter door werd en ze er bij veranderingen altijd naar konden teruggrijpen, draaiden ze bij. In het begin zien mensen niet altijd de return van het documenteren en in kaart brengen van processen. Daarvoor moet je soms op je tanden bijten en vooral ook blijven volhouden."*



Stefaan Hermans
CIO en Transformation Officer Carglass®

Als hem wordt gevraagd wat het nut of de waarde is van procesdocumentatie in een online samenwerkingsplatform draait Stefaan Hermans de vraag gewoon om: *"Wat is de impact van het ontbreken van het platform dat we nu hebben?"* De meerwaarde is voor hem zonneklaar: *"Vooral wanneer er wijzigingen plaatsvinden, is het voor onze mensen duidelijk dat kennis over de grenzen van afdelingen heen gaat. Het platform is ook een enorm voordeel gebleken bij acquisities. Wij hebben nu 'one single source of truth': onze 'digital twin' – Carglass® in digitale vorm. Daardoor hebben wij een uitstekend beeld van onze processen, een even uitstekend inzicht in hun verloop, rollen en verantwoordelijkheden, gerelateerde systemen, data en zoveel meer. Dat voordeel hebben vele anderen niet."*

**Wij hebben nu 'one
single source of truth':
onze 'digital twin' –
Carglass® in
digitale vorm.**

- Stefaan Hermans -



Sonja Vanheeswijk
Expert Practice Leader BPM, CFO Services TriFinance



Maddy Lauwers
Client Partner, CFO Services TriFinance

BELANGRIJKSTE BRON VAN INFORMATIE

Hoe ervoer TriFinance de samenwerking met Carglass®? *“Iedereen dacht mee en stuurde bij indien nodig,”* zegt Maddy Lauwers. *“Het basiswerk is nu al een hele tijd volledig in handen van Roland en Kristof. Een transformatie in een bedrijf doorvoeren, lukt meestal wel. Maar ze moet ook de tand des tijds doorstaan en blijven werken lang nadat wij vertrokken zijn. Wij willen er echt voor zorgen dat bedrijven klaar zijn voor duurzame transformatie. Bij Carglass® lukt dat goed. Dat geeft veel voldoening.”*

**Een transformatie doorvoeren,
lukt meestal wel. Maar ze moet
ook de tand des tijds doorstaan
en blijven werken lang nadat wij
vertrokken zijn.**

- Maddy Lauwers -

Sonja Vanheeswijck: *“Om een project zoals dit te laten slagen, moet je als consultant naast de mensen uit het bedrijf gaan zitten. Zij zijn de experts én onze belangrijkste bronnen van informatie. Die mensen zijn heel goed in hun job, maar omdat hun taken voor henzelf zo vanzelfsprekend zijn, kunnen ze niet altijd even vlot verwoorden wat ze precies doen en waarom. Het is dan onze taak om geduldig, samen met hen, op zoek te gaan naar manieren om het wel verwoord te krijgen. Dat is bij Carglass® uitstekend gelukt. Dit was een heel fijn project.”*



**Focus on the future
of your business,
leave your mark
with TriFinance.**

GEÏNSPIREERD DOOR HET VERHAAL VAN CARGLASS®?

Ontdek meer TriFinance klantenverhalen en businessinzichten op trifinance.be of neem contact op via info@trifinance.be

Copyright © TriFinance 2023. Alle rechten voorbehouden.

Dit artikel maakt deel uit van een reeks klantenverhalen en oplossingsgerichte artikelen die TriFinance in co-creatie met klanten heeft ontwikkeld.

We willen alle deelnemers bedanken voor hun bijdrage.

Colofon:

Tekst en fotografie: Spyke

Vormgeving: Jan Vertongen

Concept, coördinatie & redactie: Dirk van Bastelaere

TriFinance Belgium NV/SA
Uitbreidingstraat 80, 2600 Antwerpen

www.trifinance.be | info@trifinance.be

TriFinance
BEYOND ADVISORY