

Een nieuw systeem voor Toromont Industries

Toromont Industries Ltd. is gevestigd in Toronto, Canada, en is een van de grootste dealers voor bouwgereedschappen en -machines van het merk Caterpillar in Noord-Amerika. Toromont bouwt ook processystemen, industriële machines en speeltoestellen, en beheert een aantal energiecentrales binnen de gedereguleerde elektriciteitsmarkt in Ontario. Tweederde van de inkomsten van Toromont – in 1999 was de totale omzet in de Verenigde Staten 590 miljoen euro – komt uit de machinegroep, die zware bouw- en mijnmachines en onderdelen verkoopt en verhuurt. Toromont heeft in Noord-Amerika in totaal meer dan 2000 werknemers.

Het succes van Toromont is niet alleen gebaseerd op de verkoop van meer tractoren, onderdelen en motoren, maar ook op de dienstverlening die klanten ertoe beweegt tienjarige contracten af te sluiten. Volgens de contracten levert en onderhoudt Toromont alle zware apparatuur. Klanten hoeven deze apparatuur niet aan te schaffen – een sjofel kan wel 180.000 euro kosten – en hebben ook geen onderhoudspersoneel en opslagcapaciteit nodig. Toromont levert de machines en garandeert dat ze zo lang het contract duurt goed worden onderhouden. Toromont heeft zware concurrentie te verduren. Veel ondernemingen die ook zware machines en mijnapparatuur verkopen, inclusief Komatsu, John Deere en Caterpillar zelf, leggen steeds meer de nadruk op dienstverlening en verkopen steeds meer onderdelen online via internet. Ook zijn er websites als Equipmentsite.com, Point2.com en Equipmentrader.com, waar zware bouwmachines, onderdelen en diensten worden verkocht. Internet heeft van zware machines consumptiegoederen gemaakt. 'Wanneer er zoveel kapers op de kust zijn, hoe kun je je klanten er dan van overtuigen dat ze bij jou moeten kopen in plaats van bij de discount-websites op internet?' vraagt Rob Kugel, analist bij FAC/Equities in Burlingame, Californië.

Het management van Toromont is ervan overtuigd dat de onderneming haar leiderspositie kan vasthouden door een zo goed mogelijke service te bieden via een nieuw online systeem. Met dit systeem kunnen bestellingen worden geplaatst, onderhoudsbeurten worden gepland en klantgegevens gecontroleerd. Het systeem zou ideaal gezien een veel interactievere en persoonlijker dienst zijn dan bij de concurrenten. Het systeem kan bijvoorbeeld online onderhoudsinformatie geven, zoals het oliepeil, waarmee klanten sneller kunnen bepalen of er problemen zijn met een machine, wat weer de kans verkleint dat machines kapotgaan of werknemers gewond raken. Klanten kunnen ook snel antwoorden krijgen op vragen als hoe snel ze een bepaald onderdeel in huis kunnen hebben wanneer hun machines voor een onderhoudsbeurt naar de garage moeten en wat hun afbetalingsstatus is.

Het hoger management van Toromont wil dat deze interactieve dienst zo snel mogelijk online is en is bereid het systeem aanvankelijk zo eenvoudig mogelijk te houden. Het manager wil niet dat alle klanten dezelfde generieke informatie te zien krijgen. Elke klant van Toromont moet de informatie krijgen die specifiek voor hem bedoeld is. Toromont geeft klanten ook nu al informatie over olieanalyses en onderhoudsbeurten, maar verstuurt die informatie nu nog per fax.

Het nieuwe systeem moet deze informatie niet alleen online toegankelijk maken, maar moet ook via e-mail en piepers berichten kunnen sturen aan klanten, technici en machinedrijvers. Toromont wil ook gepersonaliseerde offertes kunnen geven voor onderdelen en diensten op basis van het type klant en reeds afgesloten contracten. Klanten moeten via het systeem verkoop- en servicegegevens kunnen inzien, hun informatie kunnen bijwerken, uitstaande facturen kunnen controleren en bestellingen kunnen plaatsen. Voor deze diensten is een nieuw systeem nodig dat toegang heeft tot de gegevens op de computersystemen van Toromont, die nu nog draaien op een IBM-AS/400-computer. Het management wil de software voor deze back-endsystemen niet herschrijven en wil de verzekering dat het nieuwe systeem en de gegevens in de AS/400-database kunnen worden geïntegreerd.

Het bestaande bestel- en factureringssysteem van Toromont is geschreven in Cobol en gebruikt een DB2-database die draait op een IBM-AS/400-720-computer. Het systeem ondersteunt het invoeren van bestellingen van onderdelen en machines, de verwerking van werkopdrachten, garantie- en supply chain management en is geïntegreerd met een financieel subsysteem van Baan, een bekende leverancier van enterprisesoftware. De onderneming heeft een IP-netwerk dat 700 gebruikers verbindt via zowel LAN's als WAN's en gebruikt frame

relay om de achttien filialen te verbinden met het hoofdkantoor in Toronto. Klanten plaatsen hun bestellingen telefonisch bij de onderdelenafdeling van Toromont. Medewerkers moeten ook gebruikmaken van de telefoon om prijzen voor onderdelen, beschikbaarheid van onderdelen en de status van te repareren machines na te vragen.

Het management van Toromont wil internet toepassen voor een groot aantal van deze taken en vraagt zich af hoe internet kan worden geïntegreerd in de systeemoplossing. Het management is bereid 25% van het IT-budget hieraan te besteden en wil dat het project binnen zes maanden wordt afgerond.

Vragen over de case

1. Analyseer Toromont en het ondernemingsmodel door middel van het concurrentiemodel en het waardeketenmodel.
2. Hoe goed ondersteunden de systemen van Toromont het ondernemingsmodel? Welke management-, organisatorische en technologische factoren zijn verantwoordelijk voor de problemen?
3. Bied Toromont een systeemoplossing. Je analyse moet de doelen van de oplossing, de eisen waaraan het nieuwe systeem (of de serie systemen) moet voldoen en de haalbaarheid van je voorstel beschrijven. Voeg ook een overzicht toe van de systemen die jij zou aanraden en leg uit hoe deze systemen de problemen bij de onderneming zouden kunnen oplossen. In je analyse moet aandacht worden besteed aan zowel de organisatorische en managementkwesties die door de oplossing moeten worden oplost, als aan technologische kwesties.
4. Als jij de systeemanalist voor dit project was, welke vijf vragen zou je dan stellen tijdens interviews om te bepalen wat de informatie-eisen zijn die in het systeemonderzoek moeten worden geanalyseerd?
5. Welke methode zou je gebruiken om je systeemoplossing te ontwikkelen? Waarom?

Bronnen: Graziano, C. (2000). Under Construction. *Information Week*, 7 februari; www.toromont.com.