



'Hoe kunnen we SAP S/4HANA succesvol implementeren?'

KPMG helpt OLX Global



November 2023

Het vraagstuk

KPMG helpt OLX Global

OLX Global, toonaangevend op het gebied van online marktplaatsen, brengt kopers en verkopers in lokale gemeenschappen over de hele wereld met elkaar in contact. Gedreven door zijn missie om door technologie ondersteunde marktplaats-ecosystemen te bouwen die gebaseerd zijn op vertrouwen, stond OLX op financieel gebied voor steeds grotere uitdagingen. Om deze uitdagingen aan te pakken, begon het aan een ambitieus SAP S/4HANA-implementatietraject, gericht op het verbeteren van efficiëntie, het optimaliseren van strategische prognoses, planning en budgettering en het automatiseren van belangrijke processen.

Waarom dit verzoek?

OLX is toonaangevend waar het online marktplaatsen betreft en faciliteert de handel in verschillende categorieën producten en diensten. Met een uitgebreid netwerk in verschillende regio's is OLX een begrip geworden in e-commerce. Het bedrijf is trots op zijn vermogen om lokale gemeenschappen te ontwikkelen waar kopers en verkopers met het grootste gemak en op basis van vertrouwen met elkaar in contact kunnen komen. Dit unieke verkoopargument heeft OLX naar indrukwekkende hoogten in de sector gebracht.

Naast het operationele succes, onderscheidt OLX zich door een vooruitstrevende aanpak. De beslissing om SAP S/4HANA te implementeren illustreert de toewijding van het bedrijf aan innovatie, efficiëntie en strategische groei. Door te kiezen voor een upgrade van de financiële operaties en bedrijfsprocessen met SAP S/4HANA, wil OLX zijn positie als leider in het continu veranderende digitale marktlandschap verstevigen.

“Voor OLX bestaat een succesvolle SAP S/4HANA-implementatie uit meer dan alleen een upgrade van onze financiële systemen”, zegt Nadine Heydenrych, Global Director of Finance Systems bij OLX. “Het is een strategische stap om onze operationele efficiëntie te vergroten, de financiële controle te verbeteren, processen te automatiseren en een betere bedrijfsplanning en besluitvorming te bevorderen. Door processen binnen alle entiteiten te standaardiseren, willen we de kans op fouten en inconsistenties verkleinen, wat zal leiden tot verbeterde financiële nauwkeurigheid en betrouwbaarheid.”



Joop van Es
Partner ERP Technology
KPMG Nederland



Nadine Heydenrych
Global Director of
Finance Systems
OLX



De aanpak

De juiste inzichten

Toen OLX aan de transformatieve SAP S/4HANA-implémentatiereis begon, werd het geconfronteerd met een reeks uitdagingen die typerend zijn voor dergelijke grootschalige programma's. De complexiteit van het project werd bijvoorbeeld zichtbaar in de tijdslijn van het programma, die de oorspronkelijke schattingen begon te overschrijden. Bovendien werd niet voldaan aan de hoge eisen die OLX had gesteld aan projectresultaten, waardoor de noodzaak van een herziene aanpak duidelijk werd.

Governance en programmamanagement vormden ook belangrijke obstakels. Het ontbreken van een robuuste structuur met duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden, gecombineerd met het gebrek aan sterk programmaleiderschap en stakeholdermanagement, begon de voortgang van het programma te beïnvloeden. Hoewel dergelijke problemen niet ongewoon zijn bij belangrijke transitie waarbij meerdere entiteiten en teams betrokken zijn, was er wel een onmiddellijke oplossing nodig om verdere escalatie te voorkomen.

Een andere bron van zorg betrof de complexe integraties met een groot aantal up-en-downstream-systemen en het verandermanagement. Elk nieuw ERP-systeem brengt aanzienlijke veranderingen in processen en werkstromen met zich mee. Het effectief beheren van deze veranderingen is cruciaal voor het succes van de implementatie, het garanderen van een soepele overgang naar het nieuwe systeem en het minimaliseren van de verstoring van het bedrijf. In het beginstadium kwam OLX echter uitdagingen tegen bij het effectief omgaan met deze veranderingen.

Als deze uitdagingen niet zouden worden opgelost, konden ze de bedrijfsvoering en de prestaties van OLX aanzienlijk beïnvloeden. Langdurige vertragingen en kwaliteitsproblemen zouden de dagelijkse activiteiten kunnen verstoren. Zwakke punten in de governance en het programmamanagement zouden kunnen resulteren in verdere vertragingen, kostenoverschrijdingen en het niet behalen van de gewenste resultaten van de SAP S/4HANA-implémentatie. Bovendien had ineffectief verandermanagement kunnen leiden tot weerstand onder werknemers, verwarring over nieuwe processen en fouten in de gegevensverwerking; factoren die de operationele efficiëntie negatief zouden kunnen beïnvloeden.



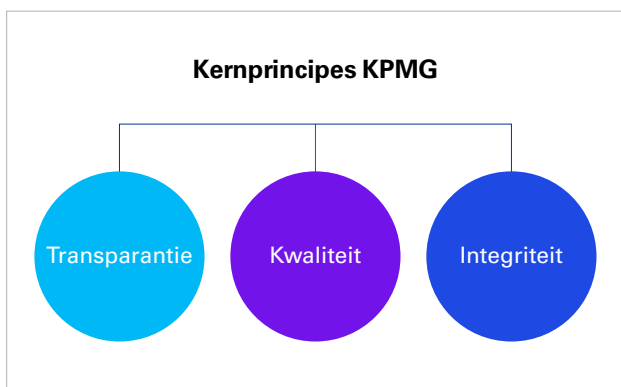
We namen de strategische beslissing om KPMG aan boord te halen, met hun bewezen expertise op het gebied van SAP S/4HANA en het beheren van grootschalige transformaties, om te helpen het programma weer op de rails te krijgen.

“Op dat moment namen we de strategische beslissing om KPMG aan boord te halen, met hun bewezen expertise op het gebied van SAP S/4HANA en het beheren van grootschalige transformaties, om te helpen het programma weer op de rails te krijgen,” zegt Heydenrych. “De oorspronkelijke partner bleef een integraal onderdeel van het team en zette zijn technische werkzaamheden aan het programma voort. Deze strategische herschikking was erop gericht om de managementgerelateerde uitdagingen aan te pakken en tegelijkertijd het technische momentum van de SAP S/4HANA-implementatie te behouden.”

Waarom KPMG?

De strategische beslissing van OLX om samen te werken met KPMG was een cruciaal moment in het SAP S/4HANA-implementatietraject. Dit partnerschap was meer dan een relatie tussen leverancier en klant; het was een gezamenlijke inspanning die werd gedreven door wederzijds respect, gedeelde doelstellingen en een vastberaden streven naar succes.

Heydenrych: “De essentie van de benadering van KPMG - die van een betrouwbare partner in plaats van louter een leverancier - kwam overeen met onze overtuigde toewijding aan het programma. Deze onderlinge harmonie genereerde een dynamisch samenspel dat het momentum creëerde dat het programma richting zijn doelstellingen dreef.”



De kernprincipes van KPMG zijn transparantie, kwaliteit en integriteit. Deze waarden kwamen tot uiting in elk aspect van de uitvoering van het programma, door voortdurende en open communicatie, waarbij alle partijen op de hoogte werden gehouden van de ontwikkelingen, obstakels en beoogde oplossingen. Dit streven naar uitmuntendheid was duidelijk zichtbaar in de resultaten van het programma, waarbij elk resultaat een bewijs was van de gezamenlijke inspanningen van zowel KPMG als OLX.

De niet aflatende aandacht van KPMG voor de zakelijke behoeften van OLX werd geëvenaard door de vastberaden inzet van OLX voor het programma. De teams werkten in naadloze harmonie, waarbij de strategische doelen voortdurend als baken dienden, zodat het programma op koers bleef en in lijn met de bredere doelstellingen van OLX. De trots van KPMG op het geleverde werk werd weerspiegeld in de voldoening van OLX over de eigen prestaties. Elke overwonnen uitdaging en bereikte mijlpaal was een gedeelde overwinning.

Concrete acties

“De route naar een succesvolle SAP S/4HANA-implementatie was niet zonder obstakels. Het was een uitdagende reis die we samen met KPMG hebben afgelegd,” geeft Heydenrych toe. “Het partnerschap toonde een onwrikbare vastberadenheid om elke hindernis te nemen en te overwinnen, en gaf blijk van veerkracht, aanpassingsvermogen en een voorliefde voor innovatieve strategieën.”



De route naar een succesvolle SAP S/4HANA-implementatie was niet zonder obstakels. Het was een uitdagende reis die we samen met KPMG hebben afgelegd.

Een van de eerste obstakels was de noodzaak om bestuursstructuren te definiëren en rollen binnen het programma af te bakenen. Daarom werd een 'lessons learned'-systeem opgezet, waarbij elke hindernis een springplank werd voor groei en begrip. KPMG en OLX werkten samen aan het afstemmen van rollen en verantwoordelijkheden, waardoor besluitvormingsprocessen werden versneld en het bestuur van het programma werd versterkt. Een stuurgroep nam de touwtjes in handen en loodste cruciale beslissingen door het labyrint van implementatie-uitdagingen.

KPMG en OLX werkten samen aan het afstemmen van rollen en verantwoordelijkheden, waardoor besluitvormingsprocessen werden versneld en het bestuur van het programma werd versterkt.

Het programma werd onderbroken door strategische controlepunten, de zogenoemde 'kwaliteitspoorten'. Deze zorgden ervoor dat elke fase van het programma voldeed aan de vooraf vastgestelde kwaliteitscriteria voordat verder werd gewerkt. Door deze nauwgezette aanpak bleef het programma in lijn met de hoge standaarden die zowel KPMG als OLX hadden gesteld, en weerspiegelde het de bredere organisatorische doelstellingen.

Het hart van het programma klopte door een grondige planning, waarbij elke hartslag resoneerde met de strategische doelstellingen. KPMG en OLX stelden samen uitgebreide programmaplannen op, met duidelijke mijlpalen, deadlines en alternatieve routes. Met het kompas altijd gericht op de lokale bedrijfsbehoeften, werden deze plannen periodiek herzien en aangepast aan de veranderende eisen van het programma. Bovendien werd een efficiënt systeem opgezet voor gedetailleerde rapportage en tracering. Door handig gebruik te maken van programma-beheertools werden transparantie en samenwerking bevorderd binnen een team dat over de hele wereld verspreid was.

Het beheren van risico's en problemen bleek een essentieel onderdeel van het programma te zijn, waarbij potentiële hindernissen in een vroeg stadium werden geïdentificeerd en preventieve strategieën werden bedacht. Snelle oplossingen van opkomende uitdagingen zorgden ervoor dat deze een minimale impact hadden op de voortgang van het programma. De vaak ontmoedigende taak van het beheren van veranderingscontrole werd aangepakt met een georganiseerde 'change board', die ijverig doelstellingen, kwaliteit en middelen beheerde gedurende de hele levenscyclus van het programma.

Ter voorbereiding op de 'go-live' werden uitputtende repetities en een gedetailleerde 'cutover' planning uitgevoerd, waardoor de gereedheid gegarandeerd was. In combinatie met het opzetten van een robuuste post-go-live-ondersteuningsorganisatie was het programma klaar voor succes en werd het ondersteuningsteam uitgerust met essentiële hulpmiddelen en kennis voor systeemstabiliteit na de implementatie.



De resultaten

Werkelijke oplossingen

De transformerende reis die OLX en KPMG hebben gemaakt bij de implementatie van SAP S/4HANA is een doorslaand succes geworden en laat het transformerende potentieel van krachtige partnerschappen zien. Deze alliantie heeft niet alleen opmerkelijke resultaten geboekt, maar heeft ook een levendig beeld geschetst van hoe gedeelde waarden, strategische planning en een nauwgezette uitvoering de inherente uitdagingen van een grootschalig technologie-programma kunnen ombuigen naar een succesvolle onderneming.

Het SAP S/4HANA-programma, zoals nauwgezet gepland door beide partijen, werd op tijd geleverd en kwam zelfs onder het budget van KPMG uit; een bewijs van effectief resource management en een efficiënte taakuitvoering. De overgang naar go-live, een belangrijke mijlpaal in elk implementatieprogramma, verliep naadloos en het wereldwijd verspreide team zorgde voor een succesvolle uitvoering.

Toen het systeem eenmaal live was, zorgde de uitgekende post-go-live-ondersteuning voor een soepele werking. De afwezigheid van kritieke of grote incidenten na de go-live benadrukte op indrukwekkende wijze de kwaliteit van de implementatie en de kracht van de ondersteunende structuren.

De niet-aflatende inzet en veerkracht van OLX en KPMG speelden een cruciale rol in het succes van deze prestatie. De strategische afstemming van OLX op de lokale bedrijfsdoelstellingen en de vertrouwde partnerschapsbenadering van KPMG, samen met hun expertise in programmamanagement en SAP S/4HANA-implementaties, vormden de ruggengraat van dit succes.

Nadine Heydenrych, Global Director Finance Systems: "Ik wil mijn diepe dankbaarheid uitspreken aan Joop, Willem en het hele KPMG-team voor de toewijding, expertise en inzet die jullie hebben getoond tijdens onze samenwerking. De vooruitgang die we samen hebben geboekt met het S4-programma is echt opmerkelijk geweest en we zijn trots op de successen die we hebben behaald."

Deze transformatieve reis heeft de financiële processen van OLX verbeterd, de operationele efficiëntie in lijn gebracht met bredere bedrijfsdoelen en OLX gepositioneerd voor toekomstige groei. KPMG heeft op zijn beurt laten zien dat het in staat is om complexe technologische implementaties te beheren en versterkt daarmee zijn reputatie als betrouwbare partner in dergelijke ondernemingen.

Uiteindelijk is de succesvolle implementatie van SAP S/4HANA een voorbeeld van wat kan worden bereikt wanneer bedrijven samenwerken op basis van een gedeelde visie en een vastberaden streven naar uitmuntendheid.

Lydia Patterson, CEO van OLX Global, verwoordde haar gevoelens bij deze succesvolle samenwerking: "...jullie hebben in de loop van onze relatie de grootst mogelijke technische expertise en zakelijk inzicht laten zien. Ik kijk ernaar uit om te onderzoeken hoe we in de toekomst kunnen samenwerken."

KPMG helpt je

Geïnspireerd geraakt door het verhaal van OLX? Ontdek met welke **Enterprise Solutions** services KPMG jouw organisatie kan helpen.

Neem dan contact op met **Joop van Es** (vanes.joop@kpmg.nl) of **Willem Venter** (venter.willem@kpmg.nl).

Contact



Joop van Es
Partner ERP Technology
KPMG Nederland
vanes.joop@kpmg.nl



Willem Venter
Senior Manager SAP
KPMG Nederland
venter.willem@kpmg.nl

www.kpmg.nl

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden. member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.