



# Laat IT geen molensteen worden

## Externe adviseur kan helpen een bewuste afweging te maken

Ondernemers in de metaalbranche die willen automatiseren hoeven het niet allemaal zelf uit te zoeken. Ze kunnen ook een gespecialiseerde adviseur in de arm nemen die ze door selectie en implementatie heen kan leiden. Een van die bedrijven is KCLA, voortgekomen uit een adviesstak van de Metaalunie. Oprichter Erwin Voets: "Een slechte implementatie hangt als een molensteen om je nek, iedere dag opnieuw."

*Jan van der Lugt*

KCLA bestaat op dit moment ruim een jaar. Het adviesbureau is opgezet door de twee partners, Erwin Huls en Erwin Voets, en is inmiddels doorgegroeid naar een groep van vier zelfstandige adviseurs met een technisch adviseur op de achtergrond. KCLA is voortgekomen uit PKM, het organisatieadviesbureau van de Koninklijke Metaalunie.

Bij PKM zijn Voets en Huls een aantal jaar geleden begonnen met het ondersteunen van Metaalunieleden bij hun vraagstukken op gebied van ERP-selectie en -implementatie. Voets: "De ERP-dienstverlening is vanuit PKM voor de Metaalunieleden destijds succesvol opgezet. PKM is echter een all-round organisatieadviesbureau, waardoor de specialisten op het gebied van ERP soms een vreemde eend in de bijt waren. Om onze ambitie om verder te groeien te kunnen realiseren is in overleg met PKM besloten om KCLA als zelfstandig organisatieadviesbureau op te zetten. De dienstverlening naar het MKB in de Metaal gaat gewoon door,

maar daarnaast kunnen we nu als zelfstandige ondernemer onze dienstverlening op gebied van ERP verder uitbouwen."

KCLA richt zich op het oplossen van vraagstukken op gebied van ERP, logistiek én organisatie. Voets: "Die keuze is bewust gemaakt. Er zijn goede organisatieadviseurs, maar die missen vaak de affiniteit en de diepgang met ERP. Goede ERP-consultants weten vaak alles van hun pakket, maar hebben vaak moeite om de vertaalslag naar de organisatie te maken. Het is tenslotte het veranderingsproces dat het succes van een ERP-implementatie bepaalt."

Een recente ontwikkeling is ERP-advies in combinatie met Lean. "ERP en Lean zijn gebaseerd op verschillende filosofieën. Wat Lean is in de fysieke wereld, is ERP in de digitale wereld. ERP is gericht op een push-benadering, en Lean meer pull. Je hebt daarbij dus tegenstrijdige uitgangspunten, dus de vraag is hoe je die twee werelden kunt overbruggen. Waar kunnen de plussen van ERP

en Lean elkaar versterken, zonder dat ze elkaar bijten? De wat meer extreme aanhangers van de Lean-filosofie hebben de neiging om de rol van ERP te minimaliseren, maar moet je dan weer gaan factureren met Word, of gaan calculeren met Excel? Lean kun je prima combineren met het implementeren van ERP.”

### Bewust onbekwaam

Volgens Erwin Voets zijn er ruwweg drie typen ondernemers te onderscheiden in het MKB-metaal. Het eerste type is van huis uit vooral commercieel en van daaruit bouwt hij zijn bedrijf uit. Als hij een pakket nodig heeft, moet het er morgen zijn, en overmorgen zijn geïmplementeerd.

Het tweede type ondernemer is van huis uit meer technisch onderlegd. Het gaat vaak om een slimme, gedreven ondernemer, die vanuit zijn technisch inzicht zijn bedrijf heeft ontwikkeld. Deze ondernemers investeren zwaar in technologie, en laten zich overal uitgebreid informeren voor ze tot een investering over gaan, bijvoorbeeld op beurzen, bij andere bedrijven, accountants, ze reizen zelfs naar het buitenland om te kijken hoe een machine werkt. Maar ook deze groep koopt, als ze software nodig hebben, gewoon een ERP-pakket. Ze kennen een paar namen, en kiezen gewoon wat een ander ook heeft.

De derde groep ondernemers wordt gevormd door de huidige generatie dertigers en veertigers, vaak met een goede opleiding en bijbehorende managementvaardigheden. Dat zijn de ondernemers die op gebied van ERP ‘bewust onbekwaam’ zijn, en zich goed laten informeren. Zij weten dat ERP bedrijfskritisch is, en ze beseffen dat ze een probleem hebben als ze een verkeerde keuzemaken.

KCLA komt al die ondernemers tegen bij de selectie en implementatie van ERP. Wel is hun benadering heel anders. Voets: “De eerste twee categorieën die zijn toch wel eens onbewust onbekwaam, en stappen snel over een probleem heen. Voor hun zijn alle pakketten hetzelfde. Zij praten alleen even met hun accountant of een huisadviseur. En die kunnen best wel een rol spelen, maar het aantal trajecten waar dat niet het geval is, is aanzienlijk groter. Bij deze twee groepen is het risico dat er een pakket aangeschaft wordt dat

achteraf niet voldoet aan de eisen en wensen van de organisatie het grootst.”

### Accentverschuiving

Het afgelopen jaar is duidelijk een accentverschuiving te zien geweest van selectie naar implementatiebegeleiding. “De selectietrajecten zijn goed verlopen, maar als we een of twee jaar later vroegen of ondernemers tevreden waren met hun pakket was vaak het antwoord nee. Verrassend was zelfs dat tweederde niet tevreden was over de ERP-implementatie.” En bedrijven die wel tevreden waren, werkten nog wel veel met Excel. De mate waarin Office-applicaties gebruikt worden, is een goede indicatie voor de mate waarin het ERP-pakket succesvol geïmplementeerd is. Soms kom je situaties tegen waarbij offertes nog steeds worden gemaakt met Word, en calculaties in Excel. Je mag je dan terecht afvragen wat het ERP-pakket dan wel doet, behalve het vastleggen van nummertjes in het ERP-pakket.

“We zijn gaan doorvragen om te kijken waar dat in zit. Je mag veronderstellen dat de keuze die gemaakt is voor een bepaald pakket een bewuste keuze was. Maar het pakket brengt niet wat ervan wordt verwacht. Dan constateer je dat leveranciers en bedrijven een andere verwachting hebben van elkaar. De leverancier wil binnen budget een implementatie doen, maar de ondernemer heeft in de eerste plaats een probleem dat moet worden opgelost.”

Voets vergelijkt de situatie met het kopen van een auto, waarbij de enige eis is dat het een rode auto moet zijn die op diesel loopt. Dan blijven er heel veel varianten over, en de kans dat de geleverde rode diesel precies aan de verwachtingen voldoet is niet erg groot. “Daar kan van beide kanten iets aan worden gedaan. De behoefte van de ondernemer is niet helemaal duidelijk, en de leverancier is vaak te gericht op het afsluiten van de deal en het inrichten van het pakket. Maar implementatie is ook een veranderingsproces. Dat gaat om doelstellingen van de ondernemer waar het ERP-pakket aan bij zal moeten dragen. Als we doorvragen naar doelstellingen dan kan men deze soms niet benoemen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat implementaties onbevredigend verlopen.”



“ERP is geen doel op zich, maar een stuk gereedschap om je te helpen die doelstellingen te realiseren. Een ondernemer die onbewust onbekwaam is, mist soms de slag met zijn bedrijfsdoelstellingen en gaat soms alleen op prijsverschil af. Een verschil van drieduizend euro is dan de motivatie. Onze doelstelling is om die awareness in MKB metaal te creëren.”

“Wat we willen voorkomen is dat MKB-bedrijven onnodig verkeerde keuzes maken. Zorg dat als je aan de slag gaat met ERP, dat je weet wat je wilt met ERP, wat de knock out-criteria zijn, wat je budget is maar ook wat je wilt bereiken. De uitdaging is ervoor te zorgen dat een MKB-er het juiste pakket koopt.”

### Pragmatisch

De metaalsector is traditioneel pragmatisch, met een technisch georiënteerde doehetzelf-mentaliteit. Drie tot vijf procent van de markt bestaat uit early adopters, die een voorsprong hebben opgebouwd. Die bedrijven krijgen veel publiciteit, en doen het goed. Maar tegelijkertijd is er een redelijk grote groep die worstelt met ERP en CAD, en de koppeling daartussen. En de kloof tussen die koplopers en de bedrijven die worstelen lijkt steeds breder te worden. Na de volgers komen nog de echte achterblijvers, maar daar is weinig aan te verhelpen. Het grote middensegment heeft echter veel baat bij ondersteuning.

De vragen waar die Nederlandse metaalbedrijven mee zitten op softwaregebied zijn divers. Veel voorkomend is de situatie dat er al een pakket aanwezig is, waar de ondernemer niet tevreden over is. Volgens Voets zit de oorzaak vaak dieper dan het pakket. “Als de noodzakelijkheidsbeleving in je onderneming niet aanwezig is, kun je het vergeten met een ERP-implementatie. Je medewerkers moeten overtuigd zijn van het nut.

Mensen moeten een bepaalde drempel over. Automatisering kan bedreigend zijn voor de mensen. Communiceer daarover, geef duidelijkheid over veranderingen, laat ze niet zweven. Als weerstand niet weggenomen wordt gaat een medewerker niet enthousiast aan de slag met een project.

Wanneer je binnen je bedrijf een aantal mensen hebt die enthousiast bezig zijn met het pak-

ket en het ook uitdragen, dan werkt dat al stimulerend. Je hebt ambassadeurs nodig die de boodschap uitdragen.”

“De meeste ondernemers weten waar ze over een, twee en drie jaar willen staan met hun bedrijf. Een ERP-pakket kan dan een belangrijk gereedschap zijn om hun organisatie naar een hoger niveau te

tillen. Maar dan heb je het over het realiseren van bedrijfsdoelstellingen, waar ERP onderdeel van is. Dan gaat het niet alleen meer om prijs of pakket. Die mensen willen voorwaarts, en daar moet alles voor wijken. Dat zijn de bedrijven die succesvol een pakket implementeren. De noodzakelijkheid is er, de drive is er, en de ambitie is er. Zij gaan uit van een meer offensieve benadering.”

“Traditioneel is de meest veilige benadering een defensieve benadering. Veel softwareleveranciers kiezen vaak voor zekerheid. Dat noemen wij platte implementaties, waarbij de manier van werken zoals die in de loop der tijd ontstaan is gewoon één op één wordt overgenomen in het nieuwe pakket. Dus na afloop is er helemaal niets veranderd, en het verbeterpotentieel van het bedrijf blijft onbenut... Voor een softwareleverancier is het de weg van de minste weerstand, maar het probleem van de ondernemer wordt daarmee vaak niet opgelost.”

Voor steeds meer ondernemers is het verbeteren van de aansturing van hun bedrijf een aandachtspunt. Zij denken bijvoorbeeld graag mee over het opzetten van hun productieplanning en over de manier waarop orders snel en efficiënt door het bedrijf geleid kunnen worden. “Dat is waar we vanuit KCLA in toenemende mate mee bezig zijn: procesoptimalisatie. Daarbij kijken hoe we de sterke punten van ERP kunnen combineren met de principes van Lean Manufacturing.”



## Slagen

Een cruciale voorwaarde voor het slagen van een ERP-implementatie is zorgen dat je zelf weet wat je wilt. "Ken je knelpunten in de huidige situatie, maar kijk vooral naar het toekomstplaatje. Dat is essentieel. Je moet weten waar je over twee of drie jaar staat. Veel bedrijven richten zich op de overname van andere bedrijven. Als je met daarmee op ERP-gebied geen rekening houdt en je gaat toch je buurman overnemen, wordt integratie van de verschillende systemen erg lastig. Deze systemen moeten heel anders worden ingericht, en dat kun je meestal niet met allerlei trucjes oplossen."

Heel essentieel is ook de rol van de directie. "En daarbij gaat het niet om bemoeienis met de content, maar wèl om faciliteren en draagvlak creëren. Laat gewoon je gezicht zien, zorg voor een goede overwerkregeling, en geef een blijk van waardering in de vorm van bijvoorbeeld een etentje of een uitje. De communicatie rond het traject is belangrijk. Communiceer wat er gebeurt, wat je wilt bereiken. Blijf de boodschap herhalen."

"In mijn optiek is het moeilijkste van ERP het bouwen van een team. Dat moet bestaan uit enerzijds de doeners, en aan de andere kant de denkers. Die mix is belangrijk. Heb je alleen maar doeners dan kun je er achteraf achter komen dat je essentiële dingen over het hoofd heb gezien. Met alleen denkers boek je geen meter vooruitgang. Daar moet dus een balans in zijn. Dat is het allerlastigste in een bedrijf."

Dat team moet bestaan uit de mensen met de juiste ervaring. "Waar ik persoonlijk van gruwel zijn bedrijven die een selectie of implementatie overlaten aan stagiairs of afstudeerders, zonder verdere ondersteuning. Deze kunnen weliswaar een hele goede rol vervullen, maar het is niet reëel om te verwachten dat een stagiair dan taken overneemt die je eigen mensen laten liggen. Een afstudeerder kun je niet verantwoordelijk maken voor een implementatie. ERP is bedrijfskritisch! Maak maximaal gebruik van de ondersteuning die afstudeerders en stagiaires kunnen bieden, maar laat ze geen verantwoordelijkheid dragen. Die ligt bij de proceseigenaren, en moet daar ook blijven liggen. Je moet je eigen mensen vrijmaken voor het project. ERP implementeren

kan niet even in het weekend. Huur bijvoorbeeld tijdelijk een werkvoorbereider in om ervoor te zorgen dat je eigen mensen meer tijd hebben in een bepaalde fase van de implementatie."

"Echt slechte pakketten bestaan er niet meer, net zomin als er echt slechte auto's bestaan. Dus is de vraag: wat is voor mijn bedrijf nu écht belangrijk. Dat zijn de knock out/criteria. Kijk goed naar hoe de verschillende pakketten met die criteria omgaan, want de essentiële verschillen tussen pakketten zitten 'onder de motorkap'. Een handelsbedrijf kent nu eenmaal andere processen dan een machinebouwer, en heeft dus ook andere eisen. Leg contractueel goed vast wat je nodig hebt aan functionaliteit en wat je wilt bereiken met het nieuwe systeem. Vraag de leverancier om zijn commitment, ook al vinden veel software-leveranciers dat eng. Benoem een aantal mijlpalen tijdens de implementatie, en koppel betalingen aan de mijlpalen."

"Het is belangrijk aan al die aspecten aandacht te besteden, want ERP is een bedrijfskritische applicatie. Met een ERP-implementatie kun je een forse stap voorwaarts maken met je bedrijf, maar een slechte keuze of ERP-implementatie hangt als een molensteen om je nek, iedere dag opnieuw." □

### MANAGEMENT SAMENVATTING

**Goede organisatie-adviseurs missen vaak de affiniteit en de diepgang met ERP. Goede ERP-consultants weten alles van hun pakket, maar hebben moeite om de vertaalslag naar de organisatie te maken. Het is het veranderingsproces dat het succes van een ERP-implementatie bepaalt;**

**Steeds meer ondernemers beseffen dat ERP bedrijfskritisch is, en ze weten dat ze een probleem hebben als ze een verkeerde keuze maken;**

**De mate waarin Office-applicaties gebruikt worden, is een goede indicatie voor de mate waarin het ERP-pakket succesvol geïmplementeerd is;**

**ERP is geen doel op zich, maar een stuk gereedschap om je te helpen die doelstellingen te realiseren;**

**De rol van de directie is essentieel;**

**Ook het bouwen van een goed team is belangrijk;**

**Leg de doelstellingen contractueel vast.**