

KCLA zet ondernemer met beide benen op de grond bij ERP-vraagstukken

“ERP-oriëntatie gaat niet over ERP”

ERP is geen integrale automatisering van de bestaande situatie, want dat creëert de ideale infrastructuur om sneller en efficiënter bestaande fouten te herhalen. ERP-oriëntatie gaat dan ook niet over ERP, maar vooral over processen, procesbeheersing en procesbesturing, vindt Kenniscentrum voor Logistiek & Automatisering (KCLA). Oprichters en business-partners Erwin Voets en Erwin Huls zetten de ondernemer met beide benen op de grond alvorens problemen doelstelling over de volle breedte in kaart te brengen.

Tekst Ewald Lohmann

“Wij zetten de ondernemer met zijn benen op de grond”, betogen KCLA-partners Erwin Huls en Erwin Voets. Niet omdat de metaalondernemer zou zweven, wel omdat een incident te vaak de aanleiding is om het ERP-pad op te gaan. Een klant komt met een claim, een onjuiste aflevering, de productie stagneert door ontbrekende componenten. Incidenten met serieuze consequenties die doen beseffen dat procesinformatie altijd snel en goed beschikbaar moet zijn. Zo’n incident kan ook een sluipende gedaante aannemen. Zoals groeiende omzet die toch tot verliezen leidt, omdat het nieuwe product succesvol de oude moneymaker kannibaliseert. Als het bestaande systeem de informatie om dit te vermijden niet, niet tijdig, onjuist of niet volledig levert, is het tijd voor een strategische aanpak. “Zonder een ander ERP-systeem kunnen we niet verder”, luidt dan de conclusie. De neiging bestaat echter het incident uit te vergroten, ervaart KCLA. Het moet- ‘met beide benen op de grond’ - tot reële proporties worden teruggebracht om over de volle breedte inzichtelijk te maken hoe de onderneming tot de gewenste situatie kan komen. “Niet meer fout is iets anders dan altijd goed.” Vaak komt ERP in zicht als spreadsheetachtige applicaties die in de beginfase gouden diensten bewezen, tegen hun plafond lopen, te complex worden en te veel tijd vergen. Excel werkt prima als er maandelijks één machine wordt gebouwd, maar met vijf wordt het al lastiger.

Begeleiding en implementatie

Erwin Voets en Erwin Huls hebben beiden hun

achtergrond in het MKB-Metaal. Ook bij adviesbureau PKM, gelieerd aan de Metaalunie, waren ERP-vraagstukken op gebied van selectie en implementatie hun specialisme. In 2005 hebben zij deze activiteit verzelfstandigd in KCLA, het Kenniscentrum voor Logistiek & Automatisering. Vanuit locaties in Lelystad, 's Hertogenbosch en Munstergeleen beslaat KCLA als adviesbureau voor mkb-productiebedrijven de terreinen (productie)logistiek, automatisering en organisatie. De ERP-focus lag tot 2005 vooral op pakketselectie, zodat metaalondernemers een goed onderbouwde keuze uit de diverse systemen konden maken. Tegenwoordig is pakketselectie een onderdeel van het totale proces, met de nadruk op begeleiding en implementatie. Daarmee is een resultaatgerichte benadering gecreëerd. Beheersing van kritische factoren, valkuilen en succeselementen voorkomt dat een juiste pakketkeuze toch tot teleurstellingen leidt. Een simpel voorbeeld: als de orderinvoer en -doorrekening te traag of via te veel subschermen verloopt en de verkoper het oude orderbloc weer als tussenstation gebruikt, beantwoordt dat niet aan de verwachting. Net zo min als het de bedoeling is orders technisch correct maar organisatorisch nodeloos te ontbinden in vele suborders met allerlei extra administratieve belasting.

KCLA neemt als uitgangspunt dat ondernemers in het mkb metaal op een doordachte manier vernuftige producten maken, maar geen ERP-specialist zijn. ERP is geen doel op zich, maar een instrument dat alle productiegerelateerde processen structureert en inzichtelijk maakt, van offerte tot en met levering en van voorcalculatie



Erwin Voets: “ERP-selectie gaat over processen, procesbeheersing en procesbesturing. Dat moet je scherp formuleren, met de wetenschap dat er middelen beschikbaar komen om processen slimmer in te richten”.

tot en met facturatie. In de aanpak van dit adviesbureau gaat het in de eerste fase daarom niet over ERP. Het gaat over de beoogde positie van het bedrijf en de motivatie daarachter, de beste manier om processen te beheersen en de concurrentiepositie te verbeteren. Het benodigde instrumentarium – en dat is ERP – komt pas aan het einde van de rit in beeld.

Rijp voor ERP

KCLA schetst een aantal signalen die ondernemers op het spoor van ERP kunnen zetten. Essentieel is de beschikbaarheid van gegevens. Zo moet bij een aanvraag een vergelijkbare opdracht terug te halen zijn, inclusief calculatie en rendement. Een ander signaal is, naast eerdergenoemde incidenten, de algemene constatering dat er ‘te veel fout gaat’. Vanzelfsprekend heeft het ook alles te maken met volume, aard

van het bedrijf en bezetting. Een jobber met tientallen medewerkers en een paar honderd orderregels per dag kan het niet meer af met Word en Excel, terwijl een machinebouwer met dezelfde omvang dat wellicht wel kan.

In de praktijk is oriëntatie op ERP vaak ook een logische vervolgstap in de bedrijfsontwikkeling. De onderneming – zowel bedrijf als management – groeit vanuit de pioniersfase door, ontwikkelt, professionaliseert en structureert. Om dat aan te sturen heeft de ondernemer kengedaten nodig. Geen ordner vol, maar een A4-tje met de belangrijkste indicatoren. Zeker als er iets met die cijfers aan de hand is, moet men snel kunnen zien in welk product of welke afzetmarkt de afwijking zit, en vooral waarom. “De ondernemer heeft betrouwbare informatie nodig om actief te schakelen”, zegt Erwin Huls.

Selectie

Als de onderneming toe blijkt aan het ‘instrument dat alle productiegerelateerde processen structureert en inzichtelijk maakt’ en pakketselectie aan de horizon komt, gaat het nog steeds niet over ERP. Als het aan de KCLA-specialisten ligt althans. Voets: “Dan gaat het over processen, procesbeheersing en procesbesturing. Dat moet je heel scherp formuleren, met de wetenschap dat er middelen beschikbaar komen om processen spitsen, slimmer in te richten. In dat licht bekijken we de huidige, historisch gegroeide situatie, waarin vaak ijzersterke maar ook minder handige dingen liggen opgesloten. Los van de hectiek van alle dag moet heel goed vast komen te staan wat de gewenste situatie is. ERP



Erwin Huls: “De toegevoegde waarde van een extern adviseur is dat deze als sparring partner optreedt, met als absolute mits dat hij uit het vakgebied komt”.

Probleemeigenaar en mede-eigenaar

Implementatie niet onderschatten

De apotheose van de ERP-voorbereiding en selectie is de implementatie. En om valse hoop maar direct de bodem in te slaan: ERP-implementatie is veel erger dan de invoering van een nieuw boekhoudprogramma. Implementatie vergt veel organisatiecapaciteit en het is niet iets dat men ‘er wel even bijdoet’. KCLA geeft ondernemers aan de hand van een onderbouwd model in overweging dit vaak onderschatte deel van het traject deels uit te besteden. Het alternatief is ont-trekking van interne productiecapaciteit, hetgeen vaak onnodig veel tijd kost en uiteraard ook geld kost in zichtbare en onzichtbare uren. De doorlooptijd moet als het even kan tot maximaal zes tot 8 maanden beperkt blijven, waarbij een onderbouwd implementatieplan noodzakelijk is zodat alle partijen duidelijk weten waar ze gedurende de implementatie aan toe zijn.

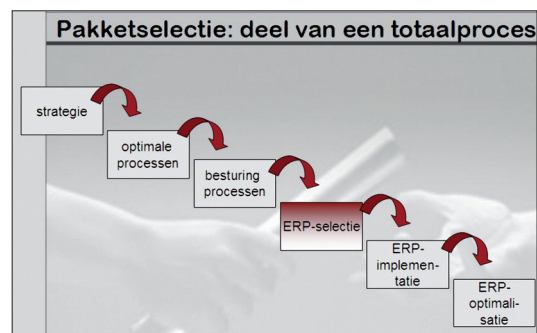
Door uit te gaan van een resultaatverplichting beoogt KCLA de leverancier mede-eigenaar van het probleem te maken, zodat de opdrachtgever niet alleen-eigenaar van de problematiek is. Geopteerd wordt voor een bonus/malus-regeling, waarbij een snellere realisatie dan begroot leidt tot een bonus voor de leverancier (immers de beoogde kostenreductie wordt eerder gerealiseerd). Vertraging daarentegen is in een dergelijk model niet het volledige risico van de klant, zeker ook in financieel opzicht.

Over kosten is moeilijk een uitspraak te doen: een klein bedrijf dat verdraaid goed weet wat het wil en zelf heel veel regelt, kan met 20 tot 25 mille een heel eind zijn (investering, licenties, implementatie, exclusief eigen uren). Een andere onderneming die op grond van zijn positie in de toeleveringsketen ver over de muren heen moet kijken, schiet al gauw over het vijfvoudige heen. “Het moet uit een kosten/baten-analyse blijken”, zegt KCLA. Soms is vijftienduizend heel veel, in een ander geval is anderhalve ton binnen een twee jaar terugverdiend.”

is immers een forse langetermijn-investering, voor vijf tot acht jaar.” Om de gewenste situatie scherp te formuleren, zijn doorgaans meerdere klankbordsessies nodig met ondernemer, management en adviseur. KCLA vergelijkt dit met investeringsvoorbereidingen in productiemachines, dus met de vraag waar de quick wins liggen en wat de investering moet opbrengen. “Een lastige, maar cruciale stap” vervolgt Voets, “want je moet vermijden de huidige situatie één op één naar een nieuw softwarepakket te kopiëren. Dat zou de snelste weg zijn om bestaande fouten efficiënter dan ooit te herhalen. Pijnlijk, want zo verdien je de investering nooit terug.”

KO-criteria

“De toegevoegde waarde van een extern adviseur is dat deze als sparring partner optreedt, met als absolute mits dat hij uit het vakgebied komt”, zegt Erwin Huls. “Hij brengt niet alleen zijn kennis en ervaring in, maar beschikt over procesvaardigheden zoals verandermanagement. De kunst is niet om gelijk te hebben, maar



Pakketselectie is geen zelfstandig element, maar onderdeel van het totale ERP-proces.

om gelijk krijgen.” Huls zet uiteen dat KCLA de complexiteit van het ERP-vraagstuk herleidt tot eenvoud door de legpuzzel in logische, gestructureerde onderdelen te splitsen. Bijvoorbeeld verkoop, engineering, werkvoorbereiding en nacalculatie. “Zo ontstaat een goed te visualiseren totaalbeeld, dat meer helderheid geeft dan een volgetikt pak papier. Zo komt de gewenste situatie in kaart en groeit het draagvlak.” Een cruciale rol voor de adviseur ligt in de aan-

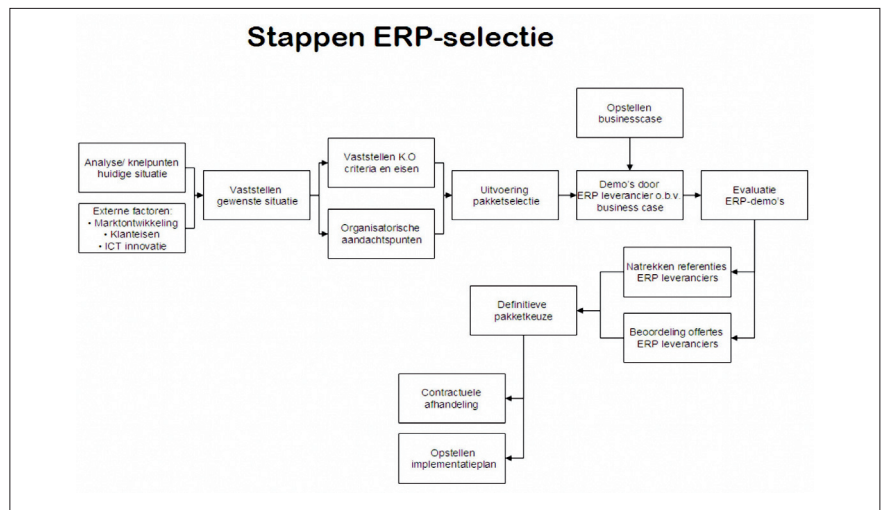
sluitende fase: vertaling van de gewenste situatie in selectie-eisen aan het ERP-pakket en – nog belangrijker – een glasheldere formulering van knockout-criteria. Die liggen voor ieder bedrijf anders: de eerder aangehaalde machinebouwer met twee orders per maand stelt andere knockout-criteria aan de orderinvoer dan de jobber die heel snel zijn order wil inkloppen, in hooguit twee schermen. Het KCLA-team is een verklaard tegenstander van vragenlijstjes die de ondernemer met ja of nee moet beantwoorden. Erwin Voets: “Het scheept de ondernemer op met de interpretatie van de vraag en van hem wordt ook nog eens verwacht de juiste relevantie aan die vraag toe te kennen. Aangezien ERP-selectie geen dagelijks werk is voor de metaalondernemer, creëert zo’n lijstje meer verwarring dan structuur. Bovendien heeft de softwareleverancier geen trek in discussies. Hij wordt doodgegooid met die lijstjes, en vult veiligheidshalve bijna overal ‘ja’ in omdat ‘nee’ te riskant is.” Om die reden legt KCLA liever het accent op tien tot vijftien cruciale KO-criteria. Op voor- en nacalculatie bijvoorbeeld, op revisiebeheer van stukslijsten of op productieplanning en –besturing. Dankzij deze aanpak concentreert het gesprek met de potentiële softwareleverancier zich op essentiële elementen en gaat het niet over een flitsende lay-out of een heel mooi lijstje. Deze fase brengt differentiatie aan tussen ERP-pakketten die weliswaar naar elkaar toegroeien, maar onder de motorkap wel degelijk verschillen.

Business-case

De ERP-leverancier die voldoet aan de knockout-criteria scoort punten in het selectieproces, maar heeft zeker nog niet gewonnen. Eerst worden de KO-criteria getoetst in een herkenbare business-case op basis van bedrijfsspecifieke gegevens. Dit laatste vergroot sterk de herkenbaarheid van de probleemstelling én de oplossing. Hier wordt niet of nauwelijks gekeken naar een factuur - die elk pakket wel kan genereren - maar focust het team zich op een inhoudelijk kwalitatief bedrijfsmodel op de specifieke kernprocessen. Zo ontstaat een bedrijfseigen demo en geen showroom-act. Vooraf is met een beperkt aantal geselecteerde leveranciers doorgesproken welke eigenschappen en factoren met betrekking tot klant, situatie en probleemstelling in de demo aanwezig moeten zijn. De klant ziet zijn eigen



ERP grafisch voorgesteld als containerbegrip.



Logisch proces op weg naar succesvolle ERP-implementatie.

bedrijfsituatie geprojecteerd in een mogelijke ERP-oplossing en krijgt de verschillen helder voorgeschoteld. Dit is een iteratief proces: in meerdere cycli van demo's en evaluatie bouwt het team een objectief oordeel op over pakket, kosten, mogelijkheden, implementatieproces en externe gebruikerservaringen. Ook de kwaliteit van de leverancier wordt beoordeeld, onder meer aan de hand van inlevingsvermogen in de klantsituatie, de kwaliteit van de demo's en natuurlijk referenties bij eerdere vergelijkbare bedrijven.

Resultaatverplichting

Ondanks een objectieve evaluatie tekenen de KCLA-specialisten op grond van hun ervaring aan, dat begrijpelijke maar riskante subjectieve oordelen zich kunnen manifesteren: de 'klik' met de klant, de taal spreken, al dan niet té commer-

cieel gedrag of de kwaliteit van de voorbereiding. “Ga vooral niet uitsluitend op gevoel af”, adviseert Erwin Voets. “Stuur op feiten, en realiseer je dat het niet de verkoper is die later komt implementeren.”

Na het demo- en evaluatieproces begint het moment van 'knoop doorhakken' te dagen: het offerte- en contractstadium met verplichtingen én ontbindende voorwaarden. KCLA stelt dat deskundige beoordeling van offerte en contract van groot belang is, waarbij vaak al een substantieel deel van de advieskosten wordt terugverdiend. Deze doorlichting dient tweeledig te zijn: ERP-inhoudelijk, in brede zin, door in dit geval KCLA. Daarnaast moet de overeenkomst ook juridisch tegen het licht worden gehouden waarbij de juridische dienst van de Koninklijke Metaalunie goede diensten kan bewijzen. www.kcla.nl.