

Een nieuwe ERP-oplossing: hoe pak je dat aan?

02-06-2023 16:51



Voor een ruime meerderheid van de bouwgroothandels (57%) is het een digitaliseringsthema dit jaar, afgaande op de laatste conjunctuurmeting van Hibin: enterprise resource planning, kortweg ERP. Korte definitie: een informatie- en managementsysteem waarin uiteenlopende bedrijfsprocessen worden afgehandeld, zoals voor inkoop, verkoop, logistiek en administratie. Meestal bestaat het uit kleine deelprogramma's annex modules, die allemaal een specifieke taak ondersteunen. Voor deze geïntegreerde automatiseringsoplossing worden de termen ERP-software, ERP-pakket en ERP-systeem door elkaar gebruikt. "Niet alleen de grote bedrijven in de branche zijn bezig met ERP, ook de kleinere", aldus Hibin-directeur Hedy van Opzeeland eerder tegen MIXpro. "Ze willen processen stroomlijnen en automatiseren, waaronder hun digitale verkoop. Je ziet dat veel bedrijven die slag nu aan het maken zijn." Waarvan akte: deze special staat er vol van. In dit artikel gaan we achtereenvolgens in op selectie- en implementatieprocessen rondom ERP's.

Tijd voor een nieuw pakket

'Gids in ERP-softwareselectie en implementatie', staat onder de naam van Wouter Zeeman op LinkedIn. Hij helpt organisaties onafhankelijk om de juiste software te kiezen, te kopen en in te richten. Dat doet hij onder de vlag van bedrijfskundig adviesbureau Logiqol, waar hij mede-eigenaar van is. Wanneer komen bedrijven op zijn pad? Wanneer, met andere woorden, bestaat de behoefte aan een nieuw ERP-pakket? Er zijn verschillende aanleidingen, aldus Zeeman: "Het komt regelmatig voor dat bedrijven zich melden omdat hun bestaande ERP-pakket op termijn ophoudt te bestaan en de ondersteuning ervan stopt. Het kan ook gebeuren dat bedrijven

vastzitten in hun relatie met de leverancier van de software. Zij willen uitbreken. Daarnaast kan het zijn dat businessbehoeftes veranderen, en dat bedrijven een pakket zoeken dat daar beter op aansluit. Ten slotte zijn er bedrijven die misschien nog geen gebruik maken van een volwaardig ERP en die behoefte hebben aan automatisering en een integraal beeld op hun business, om de volgende groeifase in te kunnen gaan.”

Soorten pakketten

Wat valt er zoal te kiezen? Zeeman onderscheidt grofweg drie verschillende soorten ERP-pakketten. “Allereerst heb je de grote internationale jongens, die werken met geselecteerde externe implementatiepartners. Dan heb je een waaier aan mid-range-pakketten, die eigen consultants hebben voor de implementatie. Ten slotte zijn er zogenoemde low-code oplossingen op de markt, die vaak visueler zijn en waarbij het midden- en kleinbedrijf zelf aan de knoppen kan zitten. Denk daarbij aan open source-oplossingen met drag and drop-functionaliteit die in beginsel vaak gratis beschikbaar zijn. “Dit type aanbieders kom ik steeds meer tegen in de groothandel”, aldus Zeeman, “maar nog niet bij technische of bouwgroothandels. Dat is over vijf jaar wel anders verwacht ik.”

Bedpartner

Volgens Zeeman valt er echt iets te kiezen. “Er zijn honderden ERP-aanbieders in Nederland. Slechts een fractie daarvan wordt in de bouwgroothandel gebruikt op dit moment. Natuurlijk zijn er marktspecifieke eisen en zijn niet alle pakketten zomaar geschikt; toch denk ik dat er veel ERP’s zijn die wel degelijk uitkomst zouden kunnen bieden.”

Zeeman vergelijkt ERP-selectie met het aangaan van een relatie; die start je ook niet met de eerste de beste. Op een ERP-partner ben je niet even, maar langdurig aangewezen, benadrukt hij: “Bedrijfsprocessen veranderen continu, en dus heb je steeds met die partner te maken. Bij de selectie van een pakket moet je goed kijken of het DNA van de aanbieder aansluit bij jouw bedrijf. Het moet bij wijze van spreken je bedpartner kunnen zijn. Je koopt geen software, je koopt een relatie.”

De adviseur merkt echter dat veel groothandels de ‘DNA-match’ onvoldoende op waarde schatten. Bijvoorbeeld omdat ze meer bezig zijn met wat de concurrentie doet: “Ik heb het gevoel dat er iets te veel naar elkaar wordt gekeken, zeker ook in de bouwgroothandel. Je kunt echt verschil maken door net iets verder te kijken; niet naar wat anderen doen, maar wat het beste aansluit op de specifieke behoeften van jouw bedrijf.”

Bijna elk bedrijf is tegenwoordig een IT-bedrijf te noemen, vervolgt Zeeman. “Al realiseren de meeste ondernemingen zich dat misschien niet. Een groot deel van hun waardecreatie zit in automatisering: als je processen goed inricht en goed digitaal kunt communiceren, voeg je heel veel waarde toe voor klanten.”

Keuzeproces

Zeeman benoemde al wanneer bedrijven aankloppen voor ERP-selectie en wat er zoal te kiezen valt. De volgende vraag is hoe bedrijven tot een keuze kunnen komen. “Als bedrijfskundige ben ik opgeleid om te bouwen aan gemeenschappelijke waarheden. Samen met de klant definiëren we eerst welke processen er lopen en welke automatiseringswensen er zijn. Als duidelijk is aan welke domeinen een ERP-pakket invulling moet geven, bijvoorbeeld inkoop, verkoop, administratie en productie, kijken we goed naar de eigen criteria die de klant stelt aan de implementatiepartner: denk aan de cultuur, het risicoprofiel en het trackrecord.”



De domeinen en de criteria vormen de basis voor een casebeschrijving. Aan de hand daarvan maakt Zeeman, na een aantal functionele checks, een eerste selectie van potentiële oplossingen. Die selectie wordt opgehaald bij het Nederlands Kennis Centrum, dat de complete ERP-markt continu up-to-date houdt. Vervolgens wordt met de klant een gedetailleerde wensenlijst opgesteld. Zeeman: “Daarbij maken we vaak gebruik van de zogenoemde MoSCoW-methode, met must-haves, should-haves, could-haves en won’t have’s.” Uit deze inventarisatie komt een programma van eisen. Na deze aanloopfase volgen drie andere fasen van het selectieproces: een fase waarin pakketten grondig met elkaar worden vergeleken, een fase waarin twee of drie overgebleven opties bij de klant worden gedemonstreerd en een afrondende contractuele fase. “Soms zit er nog een fase tussen voor een proof of concept, om de bewijsvoering nog beter te kunnen beoordelen.”

Do’s en don’ts

Op basis van zijn ervaringen met bouwgroothandels benoemt Zeeman ten slotte een aantal do’s en don’ts voor ERP-trajecten: “Val niet voor de gladste praatjes en/of de laagste prijs”, zegt hij, “maar bedenk dat je een langdurige relatie aangaat. Zoek een samenwerkingsvorm waarin je grip houdt.” Ten tweede is het volgens de adviseur essentieel dat vanaf de eerste fase key users worden betrokken, vertegenwoordigers van de afdelingen die met de software moeten werken. “Je ziet dit vaak misgaan, zeker bij de grotere organisaties, omdat ego-directeuren beslissingen er doorheen drukken. Dat kan hele schadelijke gevolgen hebben.”

Zeeman wijst vervolgens op het belang van dedicated projectleiding bij klanten, zowel in de selectie- als in de implementatiefase. “Een ERP-traject kan en mag je er niet even bij doen, als hoofd IT bijvoorbeeld. Het is van groot belang voor organisaties, superspannend. Ze vervangen hun fundament, en dat voor heel veel geld. Behalve geld kost het ook veel tijd, en kwaliteit vergt expertise. De ervaring leert bovendien dat een ongekleurde externe projectleider ervoor zorgt dat input uit alle hoeken van het bedrijf onafhankelijk wordt meegenomen.”

Een laatste tip van Zeeman aan kopers van nieuwe ERP-software is niet vast te houden aan de zogenoemde ‘go-live’-datum. Je moet openstaan voor uitstel, zegt hij, anders heb je jezelf ermee: “Je ziet dat Arap-John Tigchelaar van Transferro (zie kader, red.) dit advies serieus heeft genomen, dat hij heeft durven varen op de key users die bij de ERP-wissel zijn betrokken. Terwijl hij Transferro zo’n beetje is. Delegeren kun je leren.”

Chief Confusing Officer

Net als Wouter Zeeman is Ludo Hof gepikt en gemazeld op het gebied van ERP-trajecten. Wat heet: MIXpro spreekt hem als hij net zijn 72e live-gang heeft afgerond. “Heel succesvol”, zegt hij. ‘Chief Confusing Officer’, noemt Hof zichzelf op LinkedIn, gevolgd door ‘international ERP project manager with broad experience in team and organization development’. De afgelopen jaren was hij betrokken bij verschillende ERP-implementaties in de bouwgroothandel. “Ik probeer te voorkomen dat dingen misgaan. En ik durf de olifant in de kamer te benoemen”, verklaart hij zijn hoofdopdracht en zijn zelfverkozen functietitel. Met zijn achtergrond in finance, IT, logistiek en communicatie en zijn uitgebreide ervaring als adviseur durft hij de knuppel in het hoenderhok te gooien. Dat is nodig, zegt hij: “Je ziet het soms zo fout gaan bij een implementatie, terwijl dat echt niet hoeft. Het is kapitaalvernietiging.”

Waar het misgaat: masterdata, koppelingen en planning

Hof benoemt drie punten waarop het vaak misgaat bij een ERP-implementatie. “De eerste is het beheer van de masterdata. Men denkt daarbij altijd aan artikeldata, maar het gaat ook over de data van leveranciers, prijsdata et cetera. ‘ERP-data is de lopende band voor de witte boorden’, zeg ik wel eens. Als de data op orde zijn en je

de verkooporders goed vastlegt kun je je systeem automatiseren. Dan weet iedereen wat 'ie moet doen.'"



Tweede struikelblok volgens Hof: interfacing, waarmee hij doelt op de communicatie van een ERP met bijvoorbeeld een PIM, een WMS of webshopsoftware. "Iedereen denkt dat koppelen zo moeilijk niet is. Maar het is beremoeilijk. En dus moet je twee dingen doen: testen en monitoren. Dat testen moet je echt heel serieus doen, zeker ook de unhappy flows onder de loep nemen. Ook moet je testen met volume: er zit veel

verschil tussen honderd en honderdduizend orderregels. Na de live-gang begint het monitoren. Belangrijke vraag daarbij is: wie gaat dat doen? Je hebt iemand nodig met softe IT-skills en kennis van de business, dat type is schaars.”

Een derde aandachtspunt is de kennis van de planners. Hof: “Oneerbiedig gezegd zijn planners in groothandels vaak boven komen drijven. Ze waren bijvoorbeeld jarenlang een goede heftruckchauffeur en mochten zich daarna met de planning gaan bemoeien. Dit fenomeen staat ook wel bekend als het Peter Principle (“elke werknemer in een hiërarchie stijgt tot diens onbekwaamheid”, Wikipedia). Het gevolg is niet zelden dat organisaties zitten opgescheept met een slechte planner en een goede heftruckchauffeur minder. Zulke planners hanteren vaak hun eigen werkmethoden, terwijl ze geen workarounds moeten creëren maar moeten doen wat het systeem vergt. De planning is de hartslag van een bedrijf. De data en de orderafhandeling vormen het hart van een bedrijf.”

Consultants met veiligheidsschoenen

Hof denkt dat groothandels veel problemen kunnen voorkomen door de juiste consultants in een ERP-traject aan te lijnen: “Ik kom zo vaak tegen dat consultants de taal van de handel niet spreken, dat ze geen praktijkervaring hebben. Als iemand bij mij polst of ze goede begeleiders hebben, is mijn eerste vraag is altijd of zij veiligheidsschoenen aanhebben.”

Een hele lekkere pizza

Realiteitszin is wat Hof organisaties graag bijbrengt. “Ze hebben dan bijvoorbeeld een goed belegde pizza voorgeschoteld gekregen van een softwarepartij, vol met lekkere dingen erop. Ik wijs hun erop dat de bodem van die pizza goed moet zijn. Nieuwe systemen lossen niets op als je organisatie verder geen stappen zet. Van een nieuw ERP-systeem krijg je geen betere retourlogistiek, bijvoorbeeld.”

Organisaties die verlekkerd naar die goed belegde pizza kijken zet Hof naar eigen zeggen meteen met beide benen op de grond. “Min is max, hangt boven mijn projectbureau. Het minimale wat je als organisatie nodig hebt, is het maximale wat je krijgt bij live-gang. Dat is echt het begin, daarna kunnen we verder kijken.”

1 dag consultancy is 3 dagen intern

Wat kan Hof kwijt over het tijdsbeslag dat een ERP-traject legt op een organisatie? “Tegenover één dag aan consultancy zouden – over het hele project genomen – drie dagen aan intern werk moeten staan, is een vuistregel van mij. Anders wordt je project gerund door externen. Je ziet vaak dat organisaties interne mensen naar voren schuiven die min of meer over zijn, terwijl je er beter mensen op kunt zetten die je eigenlijk niet kunt missen. Vergelijk het met een openhartoperatie. Dan zeg je als patiënt ook niet: ‘Doe mij maar de eerste de beste dokter.’ Dan wacht je liever drie maanden op een specialist. Je kunt overigens beter één iemand voor laten we zeggen 80% vrijmaken, die gefocust met het project aan de slag kan gaan en 20% tijd overhoudt voor ambassadeurschap in de organisatie, dan twee mensen 40% van hun tijd op een ERP-traject zetten. Die mensen moeten de hele tijd schakelen, die branden op.”

De wil om samen te werken

Net als Zeeman benoemt Hof ten slotte dat samenwerking tussen implementatiepartner en groothandel essentieel is om een ERP-traject te laten slagen. “Het succes van een ERP-wissel hangt voor 30% af van het systeem en voor nog eens 30% van de kennis van de implementatiepartner. De overige 40% hangt af van de wil

om samen te werken.”

TABS Holland: “Een ERP moet stabiel en betrouwbaar zijn”

Bij TABS Holland, eigenaar van onder meer PontMeyer en Jongeneel, draait SAP. Gevraagd naar de meerwaarde van een ERP zegt Johan van Velzen, manager digitale innovatie en ontwikkeling: “Door gebruik te maken van zo’n systeem hebben we snel inzicht in alle financiële zaken binnen het bedrijf en in de actuele voorraadstanden.” Van Velzen geeft aan dat een ERP voor TABS Holland vooral “stabiel en betrouwbaar” moet zijn. “Verder is het uiteraard van belang dat een pakket aan de nieuwste standaarden voldoet op het gebied van cybersecurity. Daarnaast is het belangrijk dat een oplossing eenvoudig kan samenwerken met andere softwarepakketten.” Mocht hij op zoek moeten naar een nieuw ERP-pakket, dan zou Van Velzen behalve op het bovenstaande ook letten op de “uitbreidbaarheid” en de mate waarin een oplossing aansluit op bestaande processen. Ook de afhankelijkheid van derde partijen zou een rol spelen bij de selectie. “Ontwikkelingen in de cloud maken dat het belang van de relatie steeds groter wordt.” Wat implementatie betreft zegt Van Velzen dat “de impact op de business en de medewerkers zo klein mogelijk” moet zijn.

Transferro’s geslaagde openhartoperatie

Transferro heeft zeer recentelijk een ERP-wissel achter de rug, een waar CEO Arap-John Tigchelaar nog steeds wel eens zorgen over heeft. Niet omdat het niet is goed gegaan, maar juist omdat de migratie min of meer probleemloos is verlopen. “Ik werd er argwanend van”, aldus de topman over de implementatie van Microsoft Dynamics 365 Business Central. Aan de keuze voor die software ging volgens Tigchelaar een “zeer uitgebreid en gedegen onderzoek” vooraf. Tigchelaar erkent dat de keuze van andere marktspelers voor Microsoft een rol heeft gespeeld in het selectieproces van de inkooporganisatie. “Als zoveel partijen in de branche met een bepaald pakket werken, of gaan werken, dan moet je je dat natuurlijk sowieso serieus bekijken.” Transferro ging begin april over op de nieuwe software, nadat de live-gang twee keer was uitgesteld. Dat uitstellen gebeurde “niet vanuit een laffe, maar een luisterende houding” volgens Tigchelaar, al vond hij het jammer. “De key users hebben ons overtuigd van het belang van uitstel. Zij hebben het sowieso fantastisch gedaan allemaal, ze hebben iedereen in dit proces meegenomen. Dat zou trouwens ook mijn gouden tip aan andere directies zijn bij zo’n traject: ga er niet als ondeskundige bovenop zitten, vertrouw op je key users. Nog een tip: neem een externe begeleider in huis, die gedragsverandering teweeg kan brengen. Het gaat erom dat je samen opereert vanuit willen, in plaats van moeten.” Over de uiteindelijke overgang naar het nieuwe systeem zegt de CEO: “We vroegen ons met de hele organisatie af wat er mis zou kunnen gaan. Maar er ging niks mis, het was eigenlijk te mooi om waar te zijn.” In de eerste week kwamen alleen een paar schoonheidsfoutjes aan het licht, dingen die snel konden worden verholpen. “Ik was bijna blij dat een mt-lid in week twee meldde dat er toch wat dingen niet goed gingen. Ook dat ging om relatief kleine dingen, afgezet tegen de openhartoperatie die we ondergaan hadden.”

Redactie