

Paul van Abeelen (Isah) over invoering ERP:

“Geef het alle nodige aandacht en tijd, anders wordt het een drama.”

Met uitzicht op de skyline van Tilburg - de zesde stad van het land heeft er wel degelijk een - sprak Metaal & Techniek met ing. Paul van Abeelen, Algemeen Directeur van Isah. Het gesprek vindt eind augustus plaats in het nieuwe onderkomen van de onderneming, op een moment dat alleen de hoogste etage al in gebruik is. In de rest van het gebouw zijn schilders, vloerbedekkers en elektriciens druk in de weer om het geheel in zes weken tijd gebruiksklaar op te leveren. De nieuwbouw markeert het succes van de in 1987 door Van Abeelen en zijn toenmalige compagnon Hessels opgerichte onderneming, die zich ontwikkelde tot een van de belangrijkste ERP-specialisten van ons land. Van Abeelen heeft een uitgesproken visie op invoering en gebruik van een ERP-systeem. "Implementatie is alleen succesvol als je er absolute prioriteit aan toekent."

Tekst Hans Koopmans

Isah, een acroniem van 'Informatie Systemen van Abeelen en Hessels', ging destijds van start als adviesbureau voor de selectie van software voor productiebesturing. Van Abeelen raakte tijdens zijn studie naar eigen zeggen door het ICT-virus besmet toen hij in het kader van zijn afstudeeropdracht een systeem moest ontwikkelen voor een klantordergestuurd productiebedrijf. Dat leek hem ook wel iets om vanuit een eigen bedrijf te gaan doen, en de markt was er rijp voor. Inmiddels telt Isah 75 medewerkers, ver-



Paul van Abeelen: "Ik ben ervan overtuigd dat veel bedrijven die al een ERP-systeem in gebruik hebben er veel meer uit kunnen halen dan ze nu doen."

spreid over het hoofdkantoor in Tilburg en twee regiokantoren in Alphen aan den Rijn en Zwolle. Alle research en ontwikkeling wordt in eigen huis gedaan, veelal in samenwerking met bestaande klanten, hogescholen en universiteiten, waar vaak projectmatig deelonderzoeken worden uitgevoerd. De Isah-software vindt toepassing in uiteenlopende branches: de hout-, beton-, kunststof- en metaalsector, waarbij het met het oog op de uitwerking van een specifiek ERP-pakket van essentieel belang is aan welke markt de klant op zijn beurt levert: bouw, telecomsector, halfgeleiderindustrie of andere sectoren vragen ieder een eigen benadering. In grootte varieert het afnemersbestand van kleine instrumentenbouwers tot leveranciers van omvangrijke installaties. In de metaalverwerkende industrie ligt het accent op machine- en apparatenbouwers en toeleveranciers. In totaal heeft Isah tot nu toe ruim 500 bedrijven van klantspecifieke ERP-software voorzien, en een belangrijk deel daarvan telt vele tientallen tot honderden gebruikers (zie kader).

Wat al deze gebruikers gemeen hebben is hun klantordergestuurde productie, wat overigens niet wil zeggen dat ze alles in eigen huis produceren. Het zijn, zoals Van Abeelen het uitdrukt,

bedrijven die niets produceren zolang de klant niet bestelt. En ze leveren, als de klant dat wel doet, iedere gewenste maat, vorm en kleur. Daarin verschillen ze fundamenteel van bedrijven die standaardartikelen vervaardigen en op voorraad houden. "Bij voorraadhoudende ondernemingen ligt alles vast - onderdelen, tijden - en wijzigt tijdens het voortbrengingsproces niets meer. Bij klantordergestuurde ondernemingen moet je gedurende het hele productieproces kunnen sturen en managen op basis van veranderende specificaties. Die productiewijze is veel grilliger, bevat meer onbekenden en is complexer. Het is niet moeilijk voor te stellen dat dit een heel andere ERP-benadering vergt."

Eenzijdig gericht op productiemiddelen

Isah levert zijn systemen langs twee kanalen: rechtstreeks aan bedrijven vanaf zestien 'concurrent users' (zeg maar gebruikers van de software) en via een netwerk van deels regionaal, deels branchespecifiek verdeelde partners aan bedrijven met minder dan zestien concurrent users. Naast het aantal gebruikers is de aard van het bedrijf een belangrijke factor bij de selectie van een ERP-systeem. Hoe hoger de complexiteit

van de producten, des te hoger in het algemeen de gewenste automatiseringsgraad.

"ERP is niet altijd een must," zegt Van Abeelen. "Er zijn heel wat bedrijven met twee, drie man personeel die alleen te maken hebben met, wat ik nu maar even simpel noem, orders, uren en facturen. Dan kun je meestal wel volstaan met een boekhoudprogramma. Neemt de complexiteit toe, dan kan een eenvoudig ERP-systeem overwogen worden. Er ligt overigens nog een heel terrein braak in het midden- en kleinbedrijf, en niet alleen in de metaal. Ook bij grote bedrijven kom je soms een bijna onvoorstelbare achterstand tegen. Vaak is de bedrijfsleiding eenzijdig gericht op optimalisatie van de

productiemiddelen. CNC-machines en CAD-programma's worden wel overzien, maar de vraag: wat kan de informatietechnologie mij bieden in de organisatie, administratie, planning, orderintake, prognostisering, het zichtbaar maken van kritische prestatie-indicatoren, enzovoort, wordt nog te weinig gesteld. Terwijl het van essentieel belang is dat men inzicht heeft in de bedrijfsprocessen, ook vanuit de financiële invalshoek."

Wensenlijstje

Eerst organiseren, dan automatiseren. Anno 2009 heeft deze wat belegen stelregel nog niets van zijn actualiteit verloren als het om de invoering van ERP gaat. Een stelregel ook, waartegen

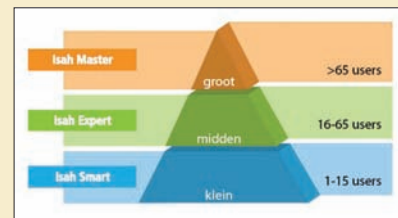
regelmatig wordt gezondigd.

Van Abeelen: "Als de administratie een rommel-tje is, zal de automatisering dat niet even oplossen. Ieder bedrijf dat het ERP-traject in gaat moet al een zekere organisatiegraad hebben. Maar goed, laten we daar even van uitgaan. Dan is de eerste vraag: waar sta ik nu, en waar wil ik naar toe? Anders geformuleerd: wat wil ik in mijn systeem en wat niet? Dat klinkt logisch, in de praktijk is dit lang niet altijd duidelijk. Vervolgens win je met dit wensenlijstje advies in, bij branchevereniging, Syntens of een andere, liefst onafhankelijke instantie. Ik kan het niet vaak genoeg benadrukken: gun jezelf de tijd voor de selectie van het pakket, anders kom je

ERP-oplossing afhankelijk van bedrijfsgrootte en complexiteit

Isah ontwikkelt, in samenwerking met zijn partners, alle ERP-software zelf. Deze software wordt in drie productlijnen op de markt gebracht, die zich onderscheiden in o.m. functionaliteit en implementatieaanpak. Isah Smart is de oplossing voor kleinere ondernemingen in de maakindustrie, Isah Expert is geschikt voor middelgrote ondernemingen, waar bedrijfsprocessen vaak complexer in elkaar steken en die veelal over meerdere vestigingen, ook internationale, beschikken. Isah Master ten slotte is speciaal bedoeld voor grotere onder-

nemingen, die tevens onderdeel zijn van een groep. Bij dit alles moet bedacht worden dat iedere ERP-oplossing klantspecifiek is aangepast. De basissoftware dekt daarbij ca. 85% af van wat de klant nodig heeft; 15% is klantspecifiek. Uiteraard kunnen deze percentages van geval tot geval sterk variëren. Isah telt bijvoorbeeld nogal wat verwerkers van dunne plaat in zijn klantenkring. Die bedrijven lijken op een aantal aspecten zo op elkaar, dat hier de klantspecifieke aanpassing slechts 5% bedraagt. Het zit 'm dan in zaken als de volgorde van

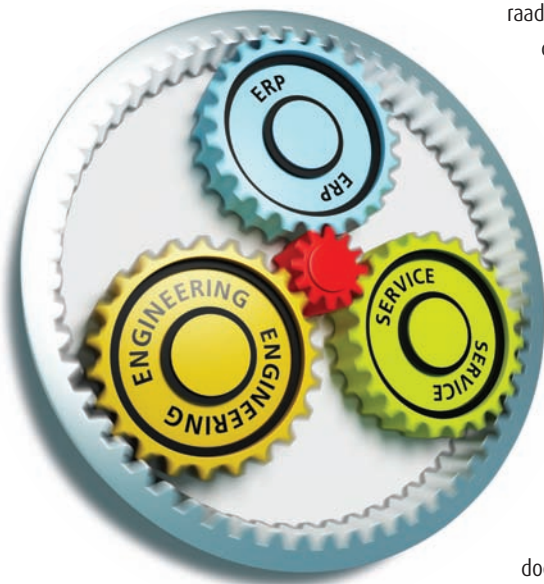


planningsprioriteiten e.d. Onderstaande tabel laat een aantal belangrijke onderscheidende kenmerken van de drie basissoftwarepakketten zien.

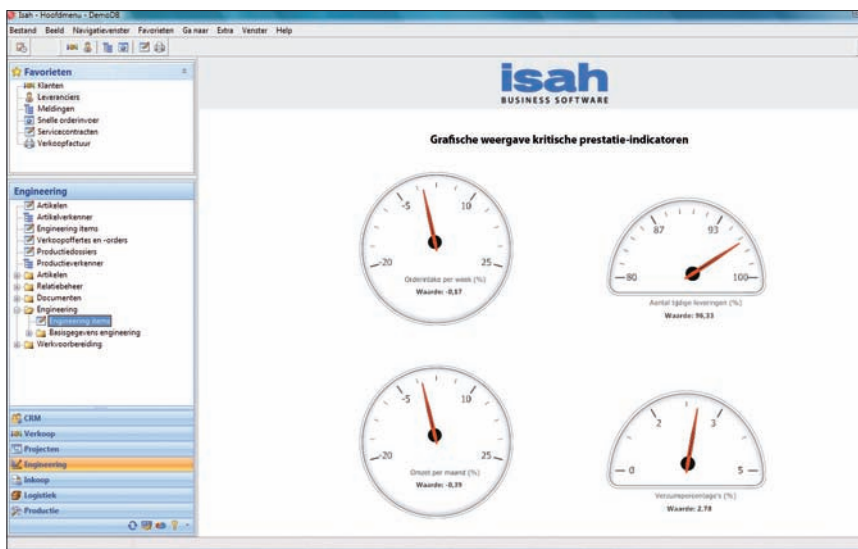
	Isah Smart	Isah Expert	Isah Master
Aantal concurrent users	1 - 15	16 - 65	meer dan 65
Aantal medewerkers (FTE's)	1 - 50	51 - 250	meer dan 250
Organisatiestructuur	één locatie	meerdere (inter)nationale locaties	meerdere internationale locaties, bedrijven zijn deel van een groep
Complexiteit bedrijfsprocessen	beperkt	gemiddeld	groot
Implementatieaanpak	sturend, op basis van 'best practice'	sturend op basis van sjablonen/branchemodellen of uitgebreid projectplan	uitgebreid projectplan
Verkoopkanaal	indirect, via partner	direct	direct
Complexiteit IT-landschap voor grensoverschrijden	beperkt	gemiddeld	groot
functionaliteit	Specifieke bedrijven in de standaard	voor kleinere zakendoen	voor (inter)nationaal de activiteiten/internationaal zakendoen

van een koude kermis thuis. Een goede aanpak hierbij is de opzet van een bedrijfscase. Die kan aan de praktijk ontleend, maar ook fictief zijn. Daarin moeten alle punten van het wensenlijstje aan de orde komen. Vervolgens benader je daarmee een aantal leveranciers."

Van Abeelen waarschuwt ervoor de lat bij het wensenlijstje niet te hoog te leggen. Stap niet gelijk in de straaljager, luidt zijn advies, maar eerst op de fiets, dan op de scooter, vervolgens in de auto en daarna in het vliegtuig. Ga met een realistische doelstelling van start, bedenk dat



Isah drijft het hele bedrijfsproces aan, van engineering tot service.



Schermbild met de weergave van kritische prestatie-indicatoren.

van de uitgebreidere pakketten de helft vaak niet wordt gebruikt. Uitgangspunt is de bestaande organisatiegraad: is die al hoog, dan mag het wensenlijstje ook best wat uitgebreider zijn."

Een beslissende fase breekt aan wanneer de diverse leveranciers hun oplossingen van de bedrijfscase hebben ingestuurd. Het is verstandig om bij de onderlinge vergelijking niet alleen het pakket te beoordelen, maar ook de leverancier. Hoeveel ondersteuning geeft hij, hoe betrokken is hij, hoeveel ervaring heeft hij in huis? Belangrijk, want je gaat met de leverancier van je keuze voor jaren in zee. Het is dan ook raadzaam om drie tot vijf referenties aan de leverancier te vragen, en deze te bellen of te bezoeken.

Absolute prioriteit

"Na de definitieve keuze voor een pakket volgt een al dan niet moeizame fase van implementatie. Moeizaam, als je er onvoldoende tijd en energie aan besteedt. Geef de implementatie absolute prioriteit in het bedrijfsgebeuren en blijf binnen de afgesproken kaders. Het is verstandig om eerst een basisimplementatie te doen, van het eenvoudigste deel van het pakket voor een beperkt aantal gebruikers, en breid daarna geleidelijk uit."



"Als de administratie een rommeltje is, zal de automatisering dat niet even oplossen."

Het selectietraject neemt, naar Abeelens inschatting, tot zes maanden in beslag. Dat is inclusief demonstraties, presentaties en de bedrijfscase. Een basisimplementatie moet te doen zijn in drie tot zes maanden. Maar dan moeten de kinderziekten er nog uit. Voor inwerking en optimalisatie wordt één tot drie maanden gereserveerd. Al met al kost een succesvolle invoering van een ERP-systeem vanaf het begin zo'n tien tot vijftien maanden.

Dat is het tijdsbeslag, wat kost het in geld? "Erg afhankelijk natuurlijk van wat je precies wilt," zegt Van Abeelen. "Voor een mkb-oplossing moet je per gebruiker zo'n drie- tot achttien euro rekenen. Inclusief implementatie, exclusief hardware. Bij een toenemend aantal gebruikers nemen de kosten per gebruiker af. Het is een welbestede investering: bij een goede implementatie kun je ervan verzekerd zijn dat je je concurrentiepositie blijvend verbetert. Het allerbelangrijkste daarbij is: geef de invoering alle aandacht en tijd die nodig is, anders wordt het een drama. Ik ben ervan overtuigd dat veel bedrijven die al een ERP-systeem in gebruik hebben er veel meer uit kunnen halen dan ze nu doen. Juist in deze recessieperiode zouden ze daaraan kunnen werken. Zodat ze straks, als de economie aantrekt, optimaal kunnen profiteren van een geweldig hulpmiddel."

Isah, Tilburg, (088) 472 40 00, www.isah.com.