

ERP kan te veel, ERP kan te weinig

Highbrow of eigen brouwsel?

Bedrijven deden altijd al 'enterprise resource planning'. Onder de noemer ERP nam dat zo'n tien jaar geleden met zwaar opgetuigde software een hoge vlucht. Niet altijd met succes. En nu bedrijven steeds meer in de keten gaan samenwerken en integreren, en flexibel en 'lean' moeten produceren, is het de vraag of dat met ERP lukt. Link Magazine organiseerde een confrontatie tussen 'gebruikers' en 'ondersteuners'.



DECONFRONTATIE



Aan tafel voor de ERP-confrontatie, namens de 'gebruikers': Peter Bulters, plantmanager van Tridex; Marcel Muller, director operations van Helvoet; Steven Soederhuizen, directeur van VDL Industrial Modules; Peter de Weerd, bedrijfsleider bij VDL Berkhof. Namens de 'ondersteuners': Pierre Buuron, interim-manager en hoogleraar aan Universiteit Nyenrode; Rob Geilleit, directeur van IPL Consultants; Steef Klein, ict-manager bij Meyn Food Processing Technology; Gert van Leijenhorst, hoofd automatisering bij Moba; Hans Wortmann, hoogleraar aan Rijksuniversiteit Groningen. Gespreksleider is André Vos, directeur van Tharsis Consultancy. Foto's: Bart van Overbeeke

door Hans van Eerden

Het stormt die dag. Dat belooft wat, want stormachtig was de opkomst van ERP-pakketten en vaak ook de implementatie. Met verbazing constateert dan ook Steven Soederhuizen, directeur van VDL Industrial Modules, aan het eind van de 'confrontatie' in Zaltbommel een hoge mate van consensus. Voorbij lijkt de tijd van de grote verhalen, van de bedrijfskundigen en managers die - als de natuurkundigen die zoeken naar een 'Theorie van Alles' - in de ban waren geraakt van het idee van een alomvattende beheersing van bedrijfsprocessen met behulp van informatietechnologie. Een idee gevoed door it-leveranciers.

Integratie

In zijn aftrap zet gespreksleider André Vos, directeur van Tharsis Consultancy, al vraagtekens bij

dat idee. Hij poneert namelijk dat ERP vooral bedoeld is voor integratie van de primaire processen binnen een onderneming, niet tussen ondernemingen. De Groningse hoogleraar Hans Wortmann, voormalig hoofd productontwikkeling bij ERP-leverancier Baan (inmiddels onderdeel van SSA Global), stemt in: 'ERP is niet handig over bedrijfsgrenzen heen, omdat het niet geschikt is voor interactief plannen.' Maar ook daarbinnen is het niet alles, vertelt ict-manager Steef Klein van Meyn Food Processing Technology: 'Wij zien bijvoorbeeld sales en *after sales* ook als primair proces. Ondersteunt ERP dat? Nee, want hoe doe je nu *after sales* op een stuklijst die al weer is gewijzigd. Dus kleden wij ons ERP-systeem uit en plakken er weer dingen tegenaan. ERP dekt productie, financiën en het *warehouse* af, maar zo iets als *customer intimacy* helemaal niet.' Peter de Weerd, bedrijfsleider bij VDL

Berkhof, gaat nog verder: 'Het oosten heeft een andere oplossing. Toyota doet het simpelweg met Kanban (een *just-in-time*-methode, red.). Je moet eerst kijken naar vereenvoudiging van het logistieke proces en dan de simpele dingen automatiseren.' Gert van Leijenhorst, hoofd automatisering bij Moba, valt bij: 'Je moet het eenvoudig houden.' Moba doet dat bijvoorbeeld door de productie van op zich overzichtelijke samenstellingen niet in ERP helemaal uit te splitsen tot op het laatste onderdeelje.

Doe-het-zelf

Het probleem ligt juist in de al maar uitdijende ERP-functionaliteit, aldus Soederhuizen: 'Je kunt wel zover integreren dat de mensen het niet meer begrijpen, maar dat moet je niet doen, want dan heb je je belangrijkste *asset*, de mens, lamgelegd.' Vos onderschrijft: 'Bij succesvolle ERP-imple-

mentaties zie je dat de organisatie is gesimplificeerd.' En dus moet ook de automatisering zo eenvoudig mogelijk. Daarbij kan Pierre Buuron, die toch een door ERP-grootmacht SAP gesponsorde leerstoel bezet, zich aansluiten: 'Uit onderzoek van Forrester blijkt zeventig procent van de opgeslagen informatie niet bij te dragen aan de business. Ik wil de grenzen voor ERP daarom zo eng mogelijk leggen. Alleen de echte *core* van het bedrijfsproces moet erin. Ik heb wel eens gezien dat een dertig jaar oud, zelfgebouwd systeem het beter deed dan een *highbrow*-pakket.' Eigen

'Ik heb tegenover it-mensen gestaan die met droge ogen beweerden dat je geen rendementsberekening moest doen'

brouwsels (doe-het-zelf ERP) komen meer voor. 'Veel bedrijven bij VDL werken met een eigen pakket van Wim van der Leegte', meldt Soederhuizen. Helvoet beschikt eveneens over een eigen systeem, aldus director operations Marcel Muller: 'ERP is onze rode draad in een veranderende wereld en moet dus aansluiten op waar wij zelf goed in zijn. Wij hebben de *source* van ons ERP-systeem en kunnen zelf veranderingen implementeren.' Wel tempert Muller het verlangen naar simpeler systemen: 'We hebben liefst

inderdaad niet je buurman gaan na-apen.' ERP-pakketten groeien wel naar elkaar toe, constateert Rob Geilleit, directeur van IPL Consultants. 'Het onderscheid zit 'm tegenwoordig in de leveranciers.' Daarmee raakt hij een gevoelig punt: de rol van ERP-leveranciers en -consultants. 'Pas als je zelf weet wat je wilt, kun je met een consultant in zee gaan', stelt Muller. 'Je moet goed de implementatie plannen en vastleggen wanneer de adviseur eruit moet', vult Bulters aan. Een kwestie van goede afspraken met de consultants, vindt Klein: 'Je moet eerst een *proof-of-concept* doorlopen, en

met *penalties* werken: dan zal de uiteindelijke implementatie beter verlopen.' Bulters: 'Ik was blij dat de leverancier weg was. Ik heb toen twee jongens van de hts geplukt en die zijn met onze hoofden productie en financiën aan de slag gegaan.' Die aanpak werkt niet altijd, waarschuwt Geilleit: 'Je ziet situaties dat een pakket niet werkt zoals het zou kunnen. Als de leverancier weg is heerst er zo'n stemming: 'Wij zoeken het zelf verder wel uit.' Ik zie bij bedrijven een kneuterigheid, dat ze externe kennis niet inhuren omdat

dat te duur zou zijn. De interne kennis van wat het systeem kan is vaak echter onvoldoende.' De Weerd reageert direct: 'Met name voor dat soort opmerkingen ben ik bang: het systeem kan alles, maar de mensen weten het niet. Je moet juist je proces zo eenvoudig mogelijk maken. Toen ik van zeven weken doorlooptijd terug wilde naar drie weken, werd ik daarin door het systeem belemmerd, onder meer omdat alle instellingen moesten worden veranderd.' Vos herkent het probleem: 'Je kunt bij de implementatie verdoen, met complexe parameterinstellingen. Maar daarna zie je tot zeventig procent van het systeem weer 'afsterven'. Gaat men weer over op spreadsheets of *Best-of-Breed*-oplossingen. Alleen waar het ERP-pakket echt goed in is, functioneert dan nog.'

Rationeel

De uitgedijde ERP-pakketten sluiten vaak onvoldoende aan op de werkelijkheid. En dan komt informatie ook nog eens steeds meer in de vorm van beeld of geluid, of e-mail, door Wortmann omschreven als ongestructureerde informatie die over de schutting wordt gegooid. Klein: 'Projectmanagement is een topper in het gebruik van e-mail, want ERP dekt dat proces niet af. Uit intern onderzoek bleek dat ten minste zestig procent van alle informatie ongestructureerd is.

Lees verder op pagina 35

350 klanten en duizend producten. Het gaat naast productie ook om *traceability*. En vanwege de fluctuaties in klantbehoefte willen wij de ene leverancier aansturen middels Kanban en bij een ander in de voorraad kunnen kijken.'

Onderscheid

Bedrijven kunnen dus niet zonder ERP, bedoelt Muller. Buuron illustreert dat met de zestig miljoen gulden besparing die hij bij Vendex realiseerde door twaalf distributiecentra samen te voegen tot één ERP-gestuurd centrum. 'Maar tegelijk kunnen bedrijven zich afvragen wat hen nog differentieert als ze allemaal SAP of Baan hebben', werpt de Nyenrode-hoogleraar op. 'Dan onderscheid je je dus helemaal niet meer', stelt Tridex-plantmanager Peter Bulters. Dat onderscheid is alleen essentieel voor bedrijven wier *competitive edge* in de transactieverwerking met ERP ligt, relativert Wortmann: 'Dan moet je

ERP versus 'Best of Breed'

Nog een confrontatie: één veelomvattend ERP-systeem versus een aantal gespecialiseerde applicaties, de 'Best of Breed' (BoB). BoB-leveranciers stuiten nogal eens op bedrijven die hun ERP-systeem *'wall to wall'* willen implementeren, vertelt Bert Verplancke van Datastream Systems, leverancier van Enterprise Asset Management-software en -implementaties. 'Vaak blijkt het ERP een ordinar, uitgebreid en log boekhoudsysteem, waarmee men ook de ondersteunende (secundaire) processen moet zien te klaren. Ze kunnen precies registreren wat er allemaal is gebeurd, maar niet wat er moet gebeuren. BoB-applicaties lopen daar functioneel op voor. Ze dekken de processen - vooral secundair - beter af en ondersteunen de gebruikers met flexibele management-informatie bij hun

operationele en tactische beslissingen.' Verplancke memoereert de klachten over ERP (beperkte functionaliteit, starheid, cultuur, hoge implementatiekosten en *total cost of ownership*, en afhankelijkheid van één leverancier) en stelt dat op al deze aspecten BoB beter scoort. 'Pro ERP telde alleen de onderlinge integratie van modules. Door de opkomst van de internet- en webservicetechnologie is dit argument achterhaald. Integratie tussen BoB- en ERP-applicaties is nu alleen nog maar een configuratie-inspanning.' Verplancke voorziet een teloorgang van de ERP-software en -implementaties buiten de primaire *supply chain*. 'Op termijn zal zelfs die beter worden bediend door BoB-leveranciers. De huidige consolidatie van ERP-leveranciers tot enkele, inflexibele kolossen draagt

Daarvoor is ERP niet geschikt, evenmin als voor het borgen van informatie (neem ontwerptekeningen of patenten). En de overgang van 2D naar 3D CAD betekent een explosie van bestanden, die met ERP niet meer valt te beheren.' Dat brengt gespreksleider Vos op de laatste stelling: Voor efficiencyverhoging in het productieproces is CAD veel belangrijker dan ERP; immers juist in de ontwerpfase neemt men de meeste beslissingen met impact op de kostenopbouw. Ook deze stelling krijgt instemming van de aanwezigen (daartoe behoort niet meer Hans Wortmann; hij moet de laatste trein halen). Zo lijkt de confrontatie die avond vooral een afrekening. Gert van Leijenhorst vat die samen: 'ERP is een hulpmiddel om de logistiek te vereenvoudigen. Je moet het zo minimaal mogelijk koppelen met andere processen en systemen.'

Nu de bedrijfskundige 'Theorie van Alles' is ontkracht, kunnen beslissingen over investeren in ERP weer rationeel worden genomen. Dat is nog geen gemeengoed, weet Steven Soederhuizen: 'Ik heb in het verleden tegenover it-mensen gestaan die met droge ogen beweerden dat je geen rendementsberekening moest doen; die investering haalde je er toch nooit uit. Maar de legitimatie voor een ERP-systeem kan toch alleen maar zijn dat het beter voor de business is en dus geld oplevert.' Voorbeelden van economisch justifyerbare investeringen zijn echter zeldzaam, aldus Pierre Buuron: 'Meestal ligt dat aan gebrek

'Zelfbouw is geen optie meer'

In zijn reactie begint Han Dieperink, directeur van ict-dienstverlener Inter Access, met een privé-ervaring. 'Ik kocht pas een home cinema set, met véél mogelijkheden voor mijn ambities rond 'het beleven van een tv-ervaring'. Als audiovisuele leek installeerde ik het in dertig minuten, dankzij de standaardinstellingen. Had ik last van alle extra snufjes? Nee, natuurlijk niet! Daar heeft de leverancier netjes voor gezorgd! Waarom dan toch die klaagzang over de complexiteit van het grotere ERP-pakket? Komt dat door de software? 'Nee, want ook die kent standaardinstellingen. Zo heeft SAP z'n All-in-One programma, waarbij partners voor specifieke branches de meeste parameters een goede standaardinstelling meegeven.' Waardoor dan wel? 'Nou, bijvoorbeeld door de gemiddelde consultant, die zich profileert bij zijn klant met wat de software allemaal wel kan. Of door de klant die verliefd is op z'n eigen organisatorische invulling en vindt dat de ERP-software zich maar moet aanpassen.' Processen vereenvoudigen? Helemaal mee eens, zegt Dieperink. 'Maar gebruik dan vooral de *best practises* ingebakken in de hedendaagse goede ERP-software. O ja, ... en dan de 'eigen brouwsels'. Er zijn best enthousiastelingen die hun eigen home cinema setje kunnen

bouwen, maar ik vertrouw erop dat mijn fabriekssetje uiteindelijk veel minder kost en met mijn ambities meegroeit. Zo is ook zelfbouw-ERP geen optie meer.'

Je moet er nu zeker niet meer aan beginnen; dat wordt een mega-investering; stelt consultancy manager Sijmon van den Berg van ERP-dienstverlener Profuse. 'Een goed draaiend doe-het-zelfsysteem kun je handhaven, maar je bent wel kwetsbaar met eigen systeem en programmeurs. ERP wordt toch een *commodity*, dus adviseer ik bedrijven om te overwegen over te stappen. Het is de grootste gemene deler van hoe het werkt in een bedrijf; negentig procent is generiek. Het heeft even geduurd voor ERP z'n beloftes ging waarmaken, erkent Van den Berg. 'Het was te veel een feestje van de it-afdeling. Vaak bleven bedrijven steken in de registratieve functie. Dat kan als een product goed verkoopt en er geen behoefte is aan verandering. Maar meestal moeten bedrijven door naar *operational excellence*: de dingen goed gaan doen. Velen ontdekken nu pas wat ERP hiervoor kan betekenen. En als dat ook niet meer voldoet, komt het aan op *customer intimacy*: de goede dingen doen. ERP kan bedrijven helpen bij deze ontwikkeling.'

aan vasthoudendheid bij het management om de besparingen over de jaren heen af te dwingen.' Soms kan het dan zinvol zijn implementatie uit te stellen, zoals Rob Geilleit recent nog een

bedrijf adviseerde. 'De zwakte van het bedrijf zat juist in de aansturing van de medewerkers en de borging van processen.' Eerst de processen aanpakken, dan pas automatiseren. ●