

IMPLEMENTATIE NIEUWE ERP-SYSTEEM ZET GROEIEND, AMBITIEUS AAE MAANDEN IN 'SPAGAAT'

'COMMITMENT VAN HET MANAGEMENT IS CRUCIAAL'

AAE groeit mee met haar bestaande en nieuwe klanten, wat leidt tot een vijf keer hogere omzet binnen vijf tot tien jaar. Dat vereist een forse capaciteitsverhoging en flexibilisering en daarmee ingrijpende digitalisering van de Helmondse onderneming. Een cruciale stap: vorig jaar is samen met Isah de implementatie van een compleet nieuw ERP-systeem gestart. Wat een 'veredelde typemachine' was, moet een smart resources-planningsysteem worden. Een complex traject van 2,5 jaar dat, gezien de groeiende orderstroom die op de winnaar van de Best Knowledge Award (DISCA'17) afkomt, veel standvastigheid vraagt. Deel 1 van een drieluik.

DOOR MARTIN VAN ZAALEN

Als Frank Mulders de afgelopen maanden langs de 'war room' kwam, moest hij zich inhouden, zeker als er net weer een grote klantorder was binnengekomen. 'Om niet de deur open te trekken en iedereen die daar met de ERP-implementatie bezig was snel aan het werk te zetten voor de leveringen. Onze keuze voor een nieuw ERP-systeem heeft ons maanden in een spagaat gezet', duidt de managing director van AAE Groep het plastisch. Maar hij beheerste zichzelf. Immers, Mulders zette vorig jaar april niet voor niets zijn handtekening onder een opdracht aan Isah Business Software voor de implementatie van een compleet nieuw ERP-systeem. Paul van Abeelen, directeur van Isah, onderstreept: 'Wij moeten natuurlijk passen in het plaatje van de klant. Maar andersom is voor mij een keiharde voorwaarde dat het management het echt wil en daarnaar acteert door geld en tijd te investeren. Na het zetten van de handtekening eens per jaar informeren hoe het ermee staat en verder alleen maar oog hebben voor de business, dat volstaat niet. Het commitment van het management is cruciaal voor het slagen van de implementatie.'

GROEIAMBITIE

Dat Mulders en consorten zich willens en wetens in die spagaathouding begeven hebben, heeft alles te maken met de groeiambitie van de Helmondse machinebouwer en systeemleverancier: van 40 miljoen euro omzet en 250 medewerkers nu wil het bedrijf naar 200 miljoen euro omzet en 600 medewerkers binnen vijf tot tien jaar. 'We willen een digitaal volstrekt secure bedrijf, een productievloer die volledig klaar is voor Industrie 4.0, zero-uitval – op het niveau van de aerospace –, volledige *design for testing* en een versterking van de sales. Al die doelen kunnen we alleen bereiken door ons ERP-systeem compleet te updaten.' Het systeem waarover AAE sinds vijftien jaar beschikt is ook van Isah, maar inmiddels

behoorlijk verouderd, vertelt implementatiebegeleider Guido Bollen, een externe bedrijfsadviseur met een logistiek verleden bij bedrijven als ASML, Fokker en Océ: 'Wat we hier hadden, was niet veel meer dan een veredelde typemachine. Een logistiek registratiesysteem, of beter, twee van die systemen: één voor de pijler Production Automation (waaronder oem'er Grauel) en één voor High Precision Ultra Pure Assemblies. Inkoopers die werken voor beide takken van sport, moesten dus bijvoorbeeld voortdurend de voorraad checken en orders registreren in twee verschillende databases. Om vast te leggen waar een artikel was, of het gereed was of niet, of het al was ingekocht. Met alle kansen op fouten van dien.'

NAAR EEN SLIM SYSTEEM

Daarbij was het ook nog eens, aldus Mulders, een 'niet-slim systeem'. 'Series zijn hier weliswaar meestal klein, desalniettemin hebben we veel herhaalorders. Er ging heel veel tijd zitten in het steeds opnieuw invoeren van dezelfde gegevens. Wij willen toe naar één ERP-systeem dat ons het herhalingswerk uit handen neemt.' 'En dat bijvoorbeeld ook', vult Bollen aan, 'niet steeds één

'De stuurgroep, waarin ook ik zit, was te passief. Ondanks alle goede voornemens'

stuks bestelt van een artikel, maar tien in één keer als het heeft berekend dat dat goedkoper is. Een systeem dat aan de hand van inkomende orders en aanvragen kan zien dat het volgende maand heel druk wordt en daarop anticipeert bij het plannen van het werk van de komende week. En we willen naar een systeem dat ervoor zorgt dat er niets meer op papier hoeft te worden vastgelegd, zodat iedereen *real time* voortdurend over

- 'Met dit nieuwe ERP-systeem halen we het saaie werk van de werkvloer.'
- 'Met wat we nu en de komende twee jaar implementeren wordt AAE een Industrie 4.0-koploper.'
- 'Mensen moeten uit hun silo komen en integraal gaan denken en dat heeft nog wel training nodig.'

de meest actuele informatie beschikt, waarin ook die wijziging van de klant van een half uur geleden is verwerkt.'

WEER ISAH?

Toen het denken over een nieuw ERP-systeem eind 2016, begin 2017 startte, kwam al gauw de vraag op tafel of dat er opnieuw één van Isah moest zijn. 'Eerlijk gezegd', verwoordt Mulders, 'hadden we enige argwaan: was de Isah-programmatuur niet te veel ingericht op de behoefte van alleen projectgeoriënteerde bedrijven?' Dat bleek een misverstand, ontstaan doordat veel medewerkers, ook al hadden ze intussen vijftien jaar ervaring met het pakket, nog lang niet alle ins en outs ervan kenden. Wat pleitte voor het pakket was natuurlijk dat er zo veel gebruikerservaring mee is opgedaan en dat het – 'heel belangrijk' – geschikt is voor de 'multicompany' die AAE is, met verschillende bedrijven en vestigingen. 'En we constateerden', aldus Koen Pijnenburg, zoon van de in 2016 overleden dga William Pijnenburg en door Mulders benoemd tot voorzitter van de werkgroep die de implementatie trekt, 'dat inmiddels de modernste tools beschikbaar waren.' Zoals de Material Resources Plannings-



Van links naar rechts: Frank Mulders, Guido Bollen, Koen Pijnenburg en Paul van Abeelen. Op de achtergrond de 'war room'. Mulders: 'We kunnen onze groei alleen bereiken door ons ERP-systeem compleet te updaten.'
Foto: Bart van Overbeek

het saaie werk van de werkvloer. De medewerker kan hiermee veel pro-actiever en leuker werken.'

STRATEGISCH PARTNERSHIP

'De keuze voor Isah', vervolgt Pijnenburg, 'is ook ingegeven door het feit dat het, net als AAE, een Brabants bedrijf is dat de taal van de industrie en AAE spreekt. En dat qua grootte goed bij ons past. Bij SAP zouden we een kleine klant zijn geweest, terwijl Isah groot genoeg is om een implementatie van deze omvang goed aan te kunnen.' Ten slotte weegt zwaar mee dat de Tilburgse onderneming op termijn de strategisch partner kan worden die, met AAE in de rol van *launching customer*, compleet nieuwe ERP-toepassingen ontwikkelt. Applicaties die AAE wil inzetten in de *smart factory* die het voor ogen

heeft. Tegen de achtergrond van die ambitie moet ook het recente bezoek van vier AAE-mensen aan Japan worden gezien. Onder andere op de 'dreamsites' van Okuma ontdekten zij nieuwe, intelligente IoT-technologie 'waarvan we het bestaan niet wisten', verwoordt Mulders. Op dat strategisch niveau waarin samen ontwikkeld wordt, zit de samenwerking nu nog niet, benadrukt Van Abeelen: 'Met wat we nu en de komende twee jaar implementeren wordt AAE een Industrie-4.0-koploper, maar daarvoor hoeven wij geen nieuwe tools te ontwikkelen. Alles wat wij AAE leveren, zit al standaard in ons pakket.'

GEEN MAATWERK

Dat brengt het gesprek op de activiteiten die de afgelopen maanden zijn uitgevoerd voor het leg-

gen van het 'ERP-fundament'. Daartoe is intussen de nieuwste versie van het Isah-pakket geïnstalleerd. Met uitsluitend de standaardfunctionaliteiten. Het pakket bevat geen maatwerk. Waar nodig is niet de software maar de manier van werken aangepast, maakt Pijnenburg duidelijk. 'Ooit hebben we hier een digitaal formulier – een *customized* rapport – geprogrammeerd om bepaalde leverings- of projectinformatie vast te leggen. Zoiets blijkt ook, op een net wat andere manier, in het nieuwste standaardpakket te zitten.' 'Veel mensen', voegt Van Abeelen toe, 'werken al jaren met ons pakket, maar kennen nog lang niet alle mogelijkheden. Omdat ze nooit geweten hebben wat erin zat, is er zelf wat gemaakt. De keuze van de klant om uitsluitend met onze standaardprogrammatuur te werken is belangrijk, willen we een implementatietraject aangaan. En dat geldt ook voor de bereidheid mensen voor training vrij te maken.' Training die Isah gratis aanbiedt.

LEERPUNTEN

Juist in het opleiden is de afgelopen maanden, als onderdeel van het fundament leggen, volop geïnvesteerd. Tien *key users* – één van elke afdeling – ondergingen een grondige training om straks voor hun directe collega's de vraagbaak te kunnen zijn. Voorts hebben zo'n honderd man – de *end users* - de basistraining gevolgd. Dat is bewust gepland kort voor het live gaan. Waarmee stap 1 van de implementatie is voltooid. Gevraagd naar de leerpunten tijdens die eerste ronde schuwt Mulders zelfkritiek niet. 'De stuurgroep, waarin ook ik zit, was te passief. Ondanks alle goede voornemens heerste er toch te veel het idee dat ERP het probleem was van anderen, van de werkgroep.' Pijnenburg, die de werkgroep trekt, kleurt verder in: 'Het zat 'm in de houding. Sommigen zaten tijdens het stuurgroepoverleg te mailen en waren dan even later niet op de hoogte van gemaakte afspraken. Dat is nu verbeterd.' In zijn werkgroep blijkt het voor de leden soms heel lastig de verantwoordelijkheid te nemen om een knoop door te hakken over zaken die de eigen afdeling aangaan. 'Dan heb je veel discussie zonder resultaat.' Implementatiebegeleider Guido Bollen vult aan: 'Het kost nog vaak veel moeite de engineer te betrekken bij zaken die direct de inkoop of de verkoop aangaan en andersom. Mensen moeten uit hun silo komen en integraal gaan denken. Dat heeft nog wel training nodig en discussie in de stuur- en werkgroep.'

STAP 2

Met het live gaan medio december is, na dertig weken, stap 2 van het implementatietraject van 2,5 jaar gestart. Er volgen nog vele maanden waarin stap voor stap tools als Shop Floor Control en Material Resources Planning worden ingevoerd. Maanden ook waarin de 'spagaat' dagelijks voelbaar zal zijn... ●

Dit is deel 1 van een drieluik over de ERP-implementatie door Isah bij AAE. De volgende aflevering volgt in het najaar.

www.aebv.com
www.isah.com