

AAE EN ISAH RONDEN ERP-IMPLEMENTATIE AF

VOORWAARDEN: WEDERZIJD VERTROUWEN EN WEDERZIJDE INSCHIKKELIJKHEID

De problemen die *social distancing*-regels met zich meebrengen, waren het laatste extra zetje dat veel AAE-medewerkers nodig hadden om het nieuwe ERP-systeem voluit en op de juiste manier te gaan gebruiken. Maar zonder de coronacrisis was de implementatie uiteindelijk ook geslaagd, weet Paul van Abeelen van Isah Business Software. Het is nu eenmaal een zeer omvangrijk traject. Het derde en laatste deel van het verslag van een reis die begon in de zomer van 2017.

DOOR MARTIN VAN ZAALEN

‘Jullie zijn het eerste externe bezoek dat ik sinds maart ontvang’, begint Frank Mulders, managing director van AAE. Dat bezoek neemt plaats aan een ronde tafel die met plexiglas schermen in vieren is gedeeld. Het is medio juli en bij machinebouwer-systeemleverancier AAE worden de coronamaatregelen voorzichtig afgebouwd. Zo is het aantal compartimenten waarin de onderneming was opgedeeld teruggebracht van acht naar drie. ‘Nu pas weer heb ik fysieke meetings, tref ik collega’s die ik maandenlang alleen via Teams gezien heb.’

ONVOLDENDE BESEF SAMENHANG

Ook Paul van Abeelen is aangeschoven voor het derde artikel over het ERP-implementatietraject dat Isah Business Software samen met het Helmondse AAE uitgevoerd heeft. Het vorige gesprek was eind 2018. Toen was de verwachting nog dat ‘implementatiefase 3’ medio 2019 zou worden afgerond. Dat is echter pas net gelukt. En dat direct na de zomervakanties gestart kan worden met fase 4, blijkt mede te danken aan de sociale beperkingen die de coronacrisis met zich meebracht. ‘In maart nog was ik niet tevreden over de voortgang, maar nu ben ik zeker positief’, aldus

Mulders. Want in maart waren alle ERP-modules al lang en breed geïnstalleerd en kon iedereen ermee werken, conform de instructies gegeven tijdens de trainingen van Isah. Maar dat gebeurde niet. ‘Teveel mensen hadden nog onvoldoende besef van de samenhang van het systeem. Dat wanneer je bijvoorbeeld een verkooporder onvolledig inboekt, dit leidt tot inkooporders die niet helemaal kloppen, voorraden die niet correct in de Warehouse-module staan. Verder was nog niet goed ingedaald dat wanneer je na vier uur werken aan een productieorder niet in de Shop Floor Control-module meldt dat je klaar bent, er met minder capaciteit gepland wordt dan er beschikbaar is.’

DREMPEL GESLECHT

Dat was geen onwil, weet Mulders, maar onwennigheid: medewerkers moesten op een nieuwe manier gaan werken. ‘Onwennigheid die je alleen kwijt kunt raken door het systeem helemaal goed te gaan gebruiken. Want pas dan ervaar je het gemak en de tijdsbesparing en wil je al gauw niet anders meer.’ Uiteindelijk versnelde de coronacrisis het adoptieproces. ‘Ineens moesten medewerkers een manier verzinnen om snel en duidelijk te communiceren met collega’s in die andere compartimenten. En toen drong pas echt door dat daarvoor het ERP-systeem klaarstond.’

- ‘Onwennigheid raak je alleen kwijt door het systeem helemaal goed te gaan gebruiken.’
- ‘Voortaan wordt steeds vooraf bepaald of het een projectorder of een MRP-order wordt.’
- Het aanschaffen van een ERP-systeem vergt een hechte samenwerking.
- ‘We doen er alles aan om samen met de klant het maximale eruit te halen.’

ALS LEREN ZWEMMEN

Het succes van een implementatietraject is overigens niet afhankelijk van de toevallige noodzaak tot social distancing, maakt Van Abeelen meteen duidelijk: ‘Het is als leren zwemmen: dat leer je ook pas echt in het water, niet als je op het droge uitgelegd krijgt hoe je je armen en benen moet bewegen. Dus hadden wij in februari een ervaren consultant van ons hier gedetacheerd die de gebruikers, door samen achter het toetsenbord te gaan zitten, gebruikservaring met ERP liet opdoen. Hij was hier net twee dagen toen de crisis uitbrak.’

Van Abeelen wil maar zeggen: de implementatie was hoe dan ook gelukt, maar vergt tijd want is nu eenmaal complex. ‘Bij de start was bijna alles nieuw, niets vanzelfsprekend. De afkorting ‘PO’ bijvoorbeeld staat bij AAE voor *purchase order* terwijl wij ‘productieorder’ veronderstelden. Dat soort misverstanden los je soms pas na enige tijd op.’

Daar kwamen voor AAE nog een paar uitdagingen bij. Het bedrijf is sinds de start van de implementatie in de zomer van 2017 zeer fors gegroeid, van 145 medewerkers toen naar 435 nu, van 61 desktopgebruikers toen naar 161 gebruikers nu, van 0 toen naar 10 Isah-Mobile gebruikers voor het warehouse nu en van 0 Shop Floor control- en Time Registration-gebruikers drie jaar geleden naar 435 op dit moment. ‘Het zittende personeel moest dus de nieuwkomers inwerken in hun functie én parallel daaraan trainen in het gebruik van het nieuwe ERP-systeem’, duidt Mulders.

VAN PROJECT- NAAR MRP-GESTUORD

Extra complicerend was ook dat AAE altijd een projectgestuurd bedrijf is geweest en het vorige ERP-systeem navenant was ingericht. ‘Dat betekende’, vertelt Mulders, ‘dat elke order, ook de

AAE MANAGEMENT INFORMATIE SYSTEEM

Het complete informatiesysteem van AAE, AMIS (AAE Management Informatie Systeem) genaamd, bestaat naast het ERP van Isah en het PDM van Siemens nog uit een aantal andere systemen, van andere leveranciers. Een bewuste keuze om niet alle IT-systemen zo veel mogelijk geïntegreerd en van één leverancier als SAP af te nemen, vertelt Frank Mulders. ‘Het wordt dan een te complex geheel dat niemand meer goed

doorgrondt. Wij kiezen bij elke hoofddiscipline, functie en proces voor de state-of-the-art software van de beste specialisten op hun terrein. Vervolgens presenteren we met Power BI van Microsoft de informatie uit de diverse systemen in dashboards. Zo kunnen we vlot inspelen op eventuele nieuwe ontwikkelingen, zonder de integraliteit uit het oog te verliezen.’

zoveelste repeat, telkens weer moest worden ingeboekt en iedere keer weer alle daarvoor benodigde materialen moesten worden besteld. Nu wordt 90 procent van de orders voorraad-gestuurd verwerkt, en werken we met *Materials Requirement Planning* (MRP, red.). Dat betekent onder meer dat het systeem slim klantorders clustert, checkt welke onderdelen daarvoor nodig en op voorraad zijn en het ontbrekende via geclusterde orders inkoop of via productieorders de onderdelen gaat aanmaken. Deze overgang had tijd nodig om te bekijken. Daar komt bij dat je maandenlang bezig bent projectge-

stuurd orders uit te faseren om ze als MRP-gestuurd in te faseren. In het warehouse hadden we onderdelen voor de MRP-gestuurde orders elk in afzonderlijke bakjes zitten die met een hand-scanner eenvoudig zijn te picken, met daarnaast grote bakken waarin al het materiaal voor één project werd verzameld. Gelukkig hebben we die fase nu vrijwel achter de rug.'

Maar dus nog niet helemaal en dat is ook de bedoeling: projectsturing blijft voor een klein percentage van de orders gelden. 'Als een sales-medewerker van een nieuw artikel repeat-opdrachten verwacht, zal hij dat artikel als MRP-artikel aanmaken. Is het naar zijn overtuiging iets eenmaligs, dan wordt het ingeboekt als een projectorder. De orderkarakteristieken hebben we in

'ALS HET GAAT OM EEN ERP-SYSTEEM, TROUW JE EEN BEETJE MET ELKAAR'

een instructie vastgelegd. Nu wordt vooraf steeds op de juiste manier bepaald of het een project-order of een MRP-order wordt.'

PARTNERSCHAP

Waarmee het einde van fase 3 van de implementatie is aangebroken. Een traject dat, zo heeft Mulders ervaren, alleen succesvol kan verlopen



Een ERP-implementatietraject kan, zo heeft Frank Mulders (links) ervaren, alleen succesvol verlopen 'als je samen een gemeenschappelijk doel nastreeft. En dan doel ik niet alleen op ons tweeën'. Rechts Paul van Abeelen. Foto: Com-magz

'als je samen een gemeenschappelijk doel nastreeft. En dan doel ik niet alleen op ons tweeën', gebaart hij door het plexiglas naar Van Abeelen. 'Die overtuiging moet op elk niveau van onze beide organisaties leven. Je moet ook altijd op de ander kunnen rekenen. Het betekent dat je geregeld accepteert dat de ander het op zijn manier oplost, ook al is dat voor jou niet de handigste manier. Die ander moet dan wel zorgen dat jij begrijpt waarom het bijvoorbeeld beter is dat die functiekноп niet links zit, maar rechts. Die inschikkelijkheid is ook nodig om een standaardstelsel als dit te kunnen inrichten zonder duur maatwerk.'

Voorts was van grote waarde, vult Van Abeelen aan, dat AAE over een senior projectmanager beschikte met de juiste bedrijfskundige, ICT- en soft skills. 'Hierdoor werden in de stuurgroep op tijd de juiste beslissingen genomen.' De kwaliteit van dat partnerschap, vervolgt de Isah-directeur, weegt des te zwaarder omdat het aanschaffen van een ERP-systeem een hechte samenwerking vergt, niet alleen tijdens de implementatie, maar voor de

lange termijn: 'Voor standaard bouten en moeren kun je redelijk gemakkelijk van leverancier veranderen. Maar als het gaat om een ERP-systeem, trouw je een beetje met elkaar. Wil je daarvoor van leverancier wisselen, dan ben je zo jaren verder. Als Isah beseffen we dat donders goed en doen we er alles aan om samen met de klant het maximale uit het systeem te halen.'

PRODUCT- EN PRODUCTIEDEFINITIES

Inmiddels is bij AAE ook het PDM-systeem Teamcenter van Siemens geïnstalleerd. Direct na de zomer start fase 4 met het in PDM zetten van de specificaties van alle AAE-producten die vandaag de dag gemaakt en/of geserviced worden. Vervolgens wordt die informatie gekoppeld aan de informatie over de onderdelen van die producten in het nieuwe ERP. 'Oftewel, we gaan de productdefinities in PDM koppelen aan de productdefinities in ERP. De computer bevat dan de hele waarheid', stelt Mulders opgetogen. Een digital twin van de realiteit wil hij het niet noemen. 'Er zullen altijd verschillen zijn tussen wat in het systeem staat en wat in de praktijk gemaakt wordt en hoe dat gebeurt. Dat op de werkvloer blijkt dat wat ge-engineerd is niet exact zo geproduceerd kan worden. Eventuele ontwerp-imperfecties worden via het ERP-systeem teruggekoppeld aan engineering en leiden weer tot aanpassingen van de productdefinities in PDM. Dit is een voortdurende wisselwerking.' Voor het Tilburgse Isah staat in Helmond de komende maanden het ondersteunen van het koppelen met PDM nog op de agenda. Daarna breekt de fase van onderhoud en optimalisatie aan. Van Abeelen: 'Wij brengen elk halfjaar een nieuwe release uit van ons systeem. En net zoals ERP is ook AAE niet statisch. We zullen AAE regelmatig ondersteunen bij het updaten van onderdelen die dan voor hen relevant zijn. Doe je dat niet, dan brokkelt de kwaliteit van je systeem geleidelijk aan af. Elke procent die je zo kunt optimaliseren, betaalt zich terug in het rendement van je business.' ●

● www.aeebv.com

● www.isah.com