

## MEE- EN TEGENVALLERS BIJ AAE IN FASE 2 VAN DE ERP-HERIMPLEMENTATIE

# ‘DE GROENE SMILEY STAAT ER OMDAT HET TOCH GOED UITPAKTE’

AAE heeft de ambitie een smart factory te worden. Zonder digitalisering is de groei die het bedrijf uit Helmond voor ogen staat, niet mogelijk. Daartoe loopt sinds anderhalf jaar de herimplementatie van het ERP-pakket van Isah. Deel 1 van dit driedelig ‘implementatie-reisverslag’ eindigde met de live-gang van het eerste deel, wat de basis legde voor verdere optimalisatie. Dit deel 2 gaat over wat er sindsdien – eind vorig jaar – allemaal goed en fout is gegaan.

DOOR MARTIN VAN ZAALEN

**A**an het eind van het gesprek stelt Isah-directeur Paul van Abeelen toch maar even de hamvraag: ‘Welk rapportcijfer geef je de complete ERP-herimplementatie tot dusver?’

### VEEL TEGELIJK

We schrijven medio november, ruim anderhalf jaar nadat het herimplementatie-traject van het ERP-systeem van Isah Business Software bij machinebouwer/systeemleverancier AAE is gestart. Bijna een jaar geleden, in december 2017, startte fase 2 met de live-gang van de nieuwste versie van het ERP-pakket, van 4.2 naar 5.0. Wat toen de status was, is terug te lezen in de Link-uitgave van februari 2018. Sindsdien is er in dat traject ‘heel veel’ gebeurd. En dat in een bedrijf dat snel groeit, nieuw gebouwd heeft en verhuisd is en waar een flinke verbouwing gaande is, onder meer om de cleanroom fors te vergroten. Dat lijkt veel hooi op de vork, maar alle aanwezigen zijn het er volledig over eens: wil AAE blijven groeien dan móet het dit doen. ‘Alsof je een pleister lostrekt: vervelend, maar doe je het snel dan lijdt je het minst’, is de metafoor die Rob Kroyenga hanteert.

### SUPERSPECIALISTEN

In de functie die Kroyenga sinds februari jongstleden bij AAE vervult, draait het bij uitstek om dat traject versnellen en zo het ‘leed’ te verzachten. Hij is, als manager integral logistic optimization, een van de ‘superspecialisten’ die het implementatieproces moeten behoeden voor vastlopen. De nieuwste versie van Isah mag dan met de start van fase 2 live zijn gegaan, in de maanden erna moesten allerlei additionele ERP-modules worden geïnstalleerd en geactiveerd. Kroyenga bemoeit zich vooral met de implementatie van de Warehouse-module. ‘De routing was dat materialen die voor een bepaald project binnenkwamen in bakken werden gelegd. Per project kan dat om meer dan duizend onderdelen

gaan, die door elkaar in die bakken lagen. Checken of iets binnen was en waar het lag, was daardoor heel tijdrovend. Die materialen gaan nu naar het magazijn waar ze per onderdeeltype, en met de projectcode in bakjes, worden opgeslagen. Zo’n nieuwe routing bedenken is slechts een eerste stap. Vervolgens moet die in de ERP-software juist worden vastgelegd én moet iedereen conform gaan werken. Dat gaat niet vanzelf.’ AAE-directeur Frank Mulders beschrijft Kroyen-

mentatie-activiteiten, met hun beoordeling in een rode, oranje of groene smiley. De ‘geleerde les’ waar Mulders op doelt, geduid als ‘*determine impact*’, gaat vergezeld van een boos kijkende, vuurrode smiley en betreft de implementatie van de Warehouse-module.

Besloten werd om alle materialen die al in de processen van lopende projecten zaten, niet over te zetten naar het nieuwe systeem en ook fysiek op hun plek te laten, in die verzamelbakken. In de veronderstelling dat die projecten snel voltooid zouden worden en die materialen dus vlot van de werkvloer zouden verdwijnen. ‘Maar een paar weken werd al gauw een paar maanden en nog steeds hanteren we die bakken. Daardoor lopen voor een langere tijd een oud en een nieuw systeem naast elkaar. De les die we geleerd hebben, is dat we veel beter alles in één keer kunnen overzetten, fysiek én in het systeem, ook al moet daarvoor een flinke ploeg een weekend lang materiaal zoeken, van de nieuwe codering voor-

## Alle aanwezigen zijn het er volledig over eens: wil AAE blijven groeien dan móet het dit doen

ga’s opdracht als volgt: eerst de achterliggende problematiek goed doorgronden, dan ‘tactische’ logistieke keuzes maken, dan toezien op de juiste borging in het systeem en, ten slotte, zorgen dat alles op de juiste wijze wordt toegepast. ‘Heel belangrijk: doe je dat niet, dan heb je wel een state-of-the-art ERP-systeem, maar gaat niemand er op de juiste manier mee aan de slag. Dat is een van de belangrijkste oorzaken dat implementaties foutlopen.’

### VERKEERDE BESLISSING MET IMPACT

Op de keuze om te werken met een paar super-experts – onder wie Guido Bollen, extern adviseur met veel logistieke ervaring bij bedrijven als ASML en Fokker – kijkt Mulders met voldoening terug. Maar er zijn ook beslissingen die beduidend minder goed hebben uitgedaan. Hij brengt een *lesson learned* ter sprake. Koen Pijnenburg, voorzitter van de implementatiewerkgroep, projecteert een slide op een groot scherm. Daarop staat een flink aantal recent geëvalueerde imple-

mentaties in het nieuwe warehouse in de juiste bak leggen. Dat niet doen heeft een veel grotere impact gehad dan vooraf gedacht’, aldus Mulders. Kon Isah, met alle ervaring bij andere klanten, AAE niet behoeden voor deze verkeerde beslissing? Van Abeelen: ‘Komt tijd, komt raad. Is het zinvol een order die al voor 90 procent klaar is nog om te zetten? Het antwoord daarop is bij elke klant weer anders en weet je pas achteraf.’

### PASSIE ÉN IRRITATIES

Een positief oordeel is er wel over de toewijding waarmee de implementatie het afgelopen jaar is voortgezet, op Pijnenburgs slide geduid met ‘*passion*’ en een groene, blij smiley. Waren er in fase 1 nog managers die tijdens de werkgroepvergaderingen vooral met hun mobieltje in de weer waren of hun hoofd bij lopende projecten hadden; in fase 2 heeft zich dat niet meer voorgedaan, constateert Pijnenburg. Toch, als iemand die niet gemist kon worden voor een klantproject óók per se bij zo’n werkgroepvergadering aan-

wezig moest zijn, dan liep het op de werkvloer nog wel eens mis. 'Een planner bijvoorbeeld. Die heeft geen collega waaraan hij zijn werk even kan overlaten en is vaak onmisbaar om een project in goede banen te leiden. Tegelijk heeft de werkgroep hem keihard nodig. Dat vraagt van de andere werkgroepleden dat die de gaten dichtlopen, wat natuurlijk met irritaties gepaard kan gaan.' Maar overall, vult Van Abeelen aan, 'verdienen de mensen in dit bedrijf een compliment voor de prioriteit die ze de implementatie geven. De wil om vooruit te gaan en het nieuwe systeem in gebruik te nemen is enorm. Bij veel klanten maak ik dat anders mee.'

### GOED UITGEPAKT

Op de slide is bij de tekst 'key users' zowel een rode als groene smiley gezet. Een gemengd beeld dus. Bedoeling was dat een groep key users een volledige Isah-training zou volgen: ze zouden dan op hun beurt hun collega's, de end users, wegwijs maken. Dat eerste blijkt consequent gedaan, maar dat tweede niet. 'Eigenlijk zijn de end users in het diepe gegoooid en zijn die, weliswaar in de testfase, zonder enige instructie aan de gang gegaan met de Shop Floor Control-module (het ERP-onderdeel dat de operator stap-voor-stap door zijn taken leidt, red.). Vandaar die rode smiley', legt Pijnenburg uit. De groene staat er omdat het toch goed uitpakte. 'Sterker nog, het leverde de nodige feedback op over zaken die nog niet logisch waren ingericht. Zo leerden ze het nieuwe systeem al werkende heel snel kennen, waardoor de kennis beter beklijft.' Van Abeelen, een waar-schuwend vinger opstekend: 'AAE werkt al jaren met onze software. Zestig procent van wat geïmplementeerd wordt, kennen de mensen al. Bedrijven die er totaal geen ervaring mee hebben, moeten dit zeker niet navolgen. Dan red je het niet met alleen *aftercare* door de key user. Key users moeten in staat zijn en de tijd hebben om voorafgaand aan de live-gang de end users goed wegwijs te maken; daar zien wij altijd op toe. Vervolgens checken we in driewekelijkse voortgangsgesprekken met de klant of het trainen van



AAE-directeur Frank Mulders (links) geeft de ERP-herimplementatie tot dusver een '8': 'Omdat ik weet waar we vandaan komen.' Naast hem van links naar rechts: Paul van Abeelen, Rob Kroyenga en Koen Pijnenburg. Foto: Vincent Knoops

die end users daadwerkelijk goed verloopt. We blijven kort op de bal zitten. Desalniettemin bepaalt de klant 70 procent van het implementatiesucces.'

### FASE 3: SPRINTS

Kort voor het interview is implementatiefase 2 voltooid met de live-gang van Material Resources Planning (MRP), een module die op basis van een forecast allerhande signalen afgeeft aan inkoop en productie. Dat betekent niet dat de module al volledig met productdata gevuld is: van de 167 AAE-/Grauel-eindproducten, inclusief alle onderdelen waaruit die zijn opgebouwd, waren er medio november negen volledig in de nieuwe MRP-module ingevoerd. Nog 158 te gaan dus. Dat gebeurt in fase 3, waarin de kleinere, nieuwe ERP-werkwijzen in korte *sprints* geïmplementeerd en direct live gezet worden. Mulders: 'Nieuwe software stelt ons nu bijvoorbeeld in staat niet alleen te plannen aan de hand van de machinecapaciteit, maar ook van de beschikbare mankracht. Dat gaan we direct op die manier doen. Het traceren van de herkomst van materialen, die we in Excel-sheets bijhielden, kan binnenkort in het nieuwe pakket. Zodra die module is geïnstalleerd en live gezet, gaan we ermee aan de gang.'

### OOK PDM

In fase 3 moet ook een PDM-pakket (*Product Data Management*) worden geïmplementeerd. Daarin wordt elke tekening en wijziging daarop

in detail vastgelegd, foutloos geïntegreerd met het ERP-systeem. Een forse klus, nu nog in het stadium van het vinden van het beste pakket en de beste implementatiepartij. Dat duurt nog tot ver na volgend jaar zomer, weet Mulders. Pas dan kan de laatste, vierde fase beginnen. De invulling daarvan is nog onderwerp van discussie, blijkt uit de woordenwisseling – vrolijk, maar met een serieuze ondertoon – tussen Mulders en Van Abeelen. 'Het implementeren van de volledig geïntegreerde financiële module Isah-Finance', stelt de Isah-directeur. 'Daarmee zijn financiële rapportages met één druk op de knop beschikbaar. Scheelt twee fte's', promoot hij. 'Eerst de PDM-implementatie rond, daarna zien we verder', besluit Mulders.

### RAPPORTCIJFER?

Waarop Van Abeelen het gezelschap zijn hamvraag voorlegt: 'Welk rapportcijfer geef je de complete ERP-herimplementatie tot dusver?' Koen Pijnenburg houdt het op een 8; Rob Kroyenga, iets zuiniger, op een 7,5 en de Isah-directeur zelf vindt het ook een 8 waard. En Frank Mulders? 'Een 8, omdat ik weet waar we vandaan komen.' ●

*Dit is deel 2 van een drieluik over de ERP-implementatie door Isah bij AAE. De laatste aflevering volgt volgend najaar.*

[www.aebv.com](http://www.aebv.com)  
[www.isah.com](http://www.isah.com)