

Luc Leysen, Maze Consult: "Wij schrijven wel een toekomstgericht lastenboek, maar om snel resultaat te kunnen boeken, gaan bedrijven toch het verleden implementeren. Dan vragen ze zich af waar de winst van het ERP-pakket blijft, want ze doen hetzelfde als vroeger, alleen een beetje ingewikkelder."

Welke boodschap heeft de KMO aan ERP? Die vraag probeerden verschillende diehards uit de sector te beantwoorden tijdens het afgelopen ERP-seminar van Business Logistics. Dat grote ERP-huizen een aantal jaren geleden met een voorgeconfigureerde versie van hun mastodont de KMO-markt benaderden, heeft volgens Luc Leysen van Maze Consult maar weinig zin. Een KMO heeft niets aan een light versie van een ERP-pakket. De problematiek en de behoeften van een klein bedrijf zijn namelijk net zo complex als bij grote ondernemingen. Of zo mogelijk nog complexer. Het komt er dan ook op aan een goed lastenboek op te stellen zodat duidelijk wordt welke functionaliteit een bedrijf nodig heeft, en belangrijker: welke toeters en bellen het kan missen.

[ERP is pure

mensen business]

— Wat kan de KMO van ERP verwachten? —

- Dat een KMO doorgaans met z'n eigen geld 'speelt', heeft volgens Luc Leysen een belangrijke impact op de behoeftes die een ERP-applicatie moet afdekken. Bovendien beschikt een KMO over een beperkt aantal mensen die heel veel verschillende taken uitvoeren. "Een planner in een KMO mag vaak zowel de fabrieksplanning, de middellange termijn planning als de lange termijn planning voor zijn rekening nemen. En daarnaast vervult hij misschien nog een aantal aankoopfuncties", zo luidt het. "Als je dan aan een ERP-applicatie denkt en het aantal schermen bij elkaar optelt die zo'n medewerker moet doorlopen, is dat vaak wel even schrikken. Navigeren door de meeste ERP-applicaties is inderdaad nog steeds geen pretje."

Ook zijn eventuele problemen in een KMO doorgaans voor iedereen zichtbaar. Als een bedrijfsleider zijn bedrijf binnenstapt en even met zijn medewerkers praat, voelt hij meteen waar het schoentje wringt. Als je evenwel een KMO in een vorm wil gieten die behandelbaar is door een ERP-pakket, dan moet die KMO evengoed dezelfde stappen doorlopen als een groot bedrijf: een Bill Of Material opstellen, een routing beschrijven, het productieproces doorlopen, enzovoort. En dat is net zo moeilijk voor een KMO als voor een groot bedrijf.



Behoeftes bepalen

De behoefte van de KMO omzetten naar ERP-taal is dus geen makkelijke opdracht. "Een KMO heeft minstens evenveel behoeften als een grote onderneming. Een gestripte, voorgeconfigureerde versie is dan ook geen oplossing. Geen twee bedrijven zijn immers hetzelfde, ook al zijn ze in dezelfde sector actief. Ieder bedrijf wil op zijn manier met zijn gegevens werken en heeft vanuit zijn ERP verschillende doelstellingen."

Vooraleer een ERP-oplossing te kiezen is het volgens Luc Leysen belangrijk dat de KMO zichzelf weet te positioneren. Een vijftal belangrijke punten spelen daarbij een rol

Om te beginnen is het erg belangrijk dat de KMO haar behoefte goed heeft bepaald voordat ze naar een ERP-leverancier stapt. "Als je je behoefte wil bepalen, moet je een visie voor de toekomst hebben", weet Leysen. "Ik kom nog steeds vrij veel KMO's tegen die heel goed hun business doen en in feite op routine blijven verder werken. Maar vanaf het ogenblik dat ze die routine moeten verlaten, moeten ze weten waar ze verder naartoe gaan. Vandaar dat je sterk rekening moet houden met de toekomstige behoeften."

Vervolgens is het voor de KMO dan ook belangrijk een degelijk lastenboek te hebben. Weten wat je wil en de leverancier van het pakket en van de implementatiediensten duidelijk maken waar je als bedrijf voor staat, dat is de essentie.

Een ander belangrijk punt is dat de keuze van de juiste partner een combinatie is van het pakket en de implementatiepartner. "Ik heb nog nooit een goed pakket door een slechte implementator goed geïmplementeerd weten worden", aldus Leysen. "Maar ik heb wel al een minder goed pakket door een goede implementator heel actief weten worden in een bedrijf."

Een vierde belangrijk element is dat er een gezonde culturele fit moet bestaan tussen het softwarepakket, de implementatiepartner en het bedrijf. De partners moeten in hun communicatie op dezelfde golflengte zitten.

En tot slot duidt Leysen op het belang van een evenwichtig contract. "Lever je niet over aan de eerste de beste partner. Net als bij een huwelijk moet je kunnen denken aan de situatie dat het eventueel mis kan gaan. Dat contract moet ergens in een lade liggen en moet er het liefst in blijven liggen. Maar als dat nodig is, moet het kunnen bovenkomen."

Waar moet de KMO bij de selectie dan specifiek op letten? Een selectie vraagt tijd en kennis. Het is belangrijk alle aspecten goed te overwegen. Bij een selectie selecteer je zowel het pakket als de leverancier in één pennentrek. Een selectie kan niet gebeuren puur op basis van een multimedia show of op basis van de prijs. "Als je met een lage prijs zit in verhouding met andere aanbieders, dan ben ik zeker dat die prijs aan het einde van de rit zeker in de buurt zal liggen van die van andere aanbieders", aldus Leysen. "Men denkt vaak dat er een aantal pakketten heel duur zijn. Ik kan je garanderen dat dat niet waar is."

Liever geen overdosis

Luc Leysen brengt de ERP-oplossingen in vijf categorieën onder.

Een eerste type pakketten zijn de alleskunnen-pakketten. Denken we daarbij aan de groten zoals SAP, Oracle en PeopleSoft. Die pakketten komen via parameterisatie tot die omgeving die je gaat implementeren en uitwerken. Die pakketten zijn meestal zo uitgebreid dat ze in een KMO-markt maar moeilijk te activeren zijn.

Het tweede type pakketten zijn de branche-gerichte pakketten. Zij zijn er typisch op gericht een bepaalde functionaliteit in een bepaalde niche goed uit te voeren.

Een derde type pakketten zijn de zogenaamde skeletpakketten. Bij die pakketten is er sowieso nog maatwerk nodig is. Een typisch voorbeeld hier is Navision.

Een vierde groep producten zijn de integratoren die met een best-of-breed oplossing komen. Zij gaan op zoek naar het beste financiële pakket, het beste logistieke pakket en dito productiepakket en gaan dat aan mekaar koppelen. Iets wat met de technologie van vandaag redelijk te doen is.

En tot slot is er nog de wereld van de maatwerkoplossingen, waar applicaties van *scratch* worden ontwikkeld.

Luc Leysen hamert er op dat binnen een pakket de processen heel goed uitgewerkt moeten zijn. "Een KMO heeft zo'n vlakke organisatiestructuur dat men alles ziet wat er gebeurt. Veel pakketten hebben daar last mee." De KMO wil meestal ook een *quick win*. Dat komt volgens Leysen vooral omdat het bedrijf met z'n eigen geld speelt. Een KMO wil zo snel mogelijk resultaat hebben van zijn investering. Het heeft niet een half jaar de tijd om een traject af te leggen en dan pas resultaten te zien. Daarom is een gefaseerde implementatie, met focus op quick wins aan te raden.

Een ander belangrijk element is dat een KMO niet alle mogelijke super-de-luxe functionaliteit mag willen hebben. Want dat maakt de implementatie alleen maar ingewikkelder. Een pakket moet meer worden gezien als een informatiebank. Als hij duidelijke informatie ter beschikking heeft, dan kan de KMO-leider of de

verantwoordelijke voor logistiek of voor financiën zelf wel de correcte beslissingen nemen. Het pakket mag m.a.w. niet sturend worden. "Hoeveel pakketten zijn er niet die niet toelaten dat je met een negatieve voorraad zit?", vraagt Leysen. "Fysiek kan dat inderdaad niet. Maar in werkelijkheid kan dat, omwille van rapporteringen, wel eens het geval zijn."

Verleden of toekomst implementeren?

Bij de implementatie is het belangrijk wie het roer in handen heeft. Geven we ons over aan de implementatiepartner, neemt de KMO zelf de leiding of komt er nog een derde partij in het spel? Leysen heeft een voorkeur voor de tweede optie.

Belangrijk bij een implementatie is ook of een bedrijf het verleden of de toekomst implementeert.

L. Leysen: "Vaak schrijven wij een toekomstgericht lastenboek, maar om snel resultaat te kunnen boeken, gaan bedrijven toch het verleden implementeren. Dan krijg je de situatie waarin het bedrijf zich gaat afvragen waar de winsten van het ERP-pakket blijven. Immers, het doet hetzelfde als vroeger, alleen een beetje ingewikkelder."

Ook moeten we ons steevast de vraag stellen of we het pakket aan de processen gaan aanpassen of andersom. "In een KMO ligt het voor de hand dat de processen aan het pakket worden aangepast", zo luidt het. "Want de processen zoals die in een pakket ontwikkeld zijn, zorgen vaak voor toegevoegde waarde in de chaotische manier van werken die er soms heerst."

Dus ook op het vlak van implementatiemethodiek heeft Luc Leysen enkele tips voor KMO's: "Als we offertes krijgen van pakketleveranciers voor een implementatie, dan zien we nog altijd heel sterk de klassieke manier van werken zoals die in grote ondernemingen gangbaar is. Daar wordt aan de hand van heel veel meetings en vergaderingen en beslissingsessies tot een oplossing gekomen. Als je dat in een KMO doet, ►

wordt de klant pas na een paar maanden echt met het pakket geconfronteerd. Terwijl hij eigenlijk vanaf de eerste dag achter het toetsenbord wil gaan zitten en met dat ding wil kunnen spelen.”

Qua implementatiemethodiek moet er volgens Leysen dan ook sterk naar die quick win worden gewerkt en moet er op een geheel andere manier worden geïmplementeerd.

Hij duidt erop dat een implementatie altijd veel inspanningen zal vergen. Intern kan een KMO doorgaans maar een beperkt team erop gaan zetten. “Er zal maximaal twee man redelijk vrij worden gemaakt”, zegt hij. “En met redelijk bedoel ik nog altijd dat wanneer het ergens brandt, die mensen toch eerst die brandhaard zullen moeten gaan blussen.”

Extern zit je vaak met een vrij duur team. Leysen spreekt hier wel degelijk over een team, omdat er toch al gauw een drietal consultants bij het traject betrokken zijn: iemand voor de finance, iemand voor de distributieproblematiek en iemand voor productie. “Maar niemand kent het hele pakket nog integraal hoewel ze in feite een geïntegreerd pakket verkopen. Dus, je krijgt er zo’n specifieke functionaliteit dat niemand de totaliteit nog overziet. En dus moeten die drie consultants nog eens overleggen. En dat allemaal op kosten van de KMO.”

Schoenmaker, blijf bij je leest

Veel KMO’s hebben geen IT-medewerkers in dienst. Maar op het moment dat een bedrijf een ERP-pakket in huis haalt, kan het niet zonder IT-ondersteuning. Dat is een van de redenen waarom bedrijven dat uitbesteden. “De doelstelling van het ASP-verhaal is dat je vooral met je eigen job bezig kunt blijven en dat je een beroep doet op de kennis en ervaring van specialisten.”

Wat nog belangrijker is, is dat dankzij outsourcing de kosten kunnen worden gespreid. In plaats van de hardware, de software en de implementatie in één keer te moeten betalen, wordt op maandbasis een bepaald bedrag aangerekend. Meteen ook een vorm van risicospreiding.

Outsourcing zorgt ervoor dat de behoefte aan kennis van het pakket sterk vermindert. Belangrijk bij outsourcing is dat je hoe dan ook moet zorgen voor een goede Service Level Agreement. Je moet weten welke verwachtingen je hebt en die kunnen vertalen.

ren met de klant. In feite, ERP-pakketten bestaan er niet, want een ERP-pakket implementeren is pure mensen business.”

HC



Definitie KMO

Omdat er nogal wat verwarring bestaat over de inhoud van de term KMO, hanteert Luc Leysen de definitie van de Europese Commissie. Die maakt de volgende opdeling in kleine en middelgrote ondernemingen.

Een kleine onderneming heeft 10 tot 49 werknemers en heeft een omzet lager dan tien miljoen euro.

Een middelgrote onderneming heeft 50 tot 250 werknemers en heeft een omzet lager dan vijftig miljoen euro.

Bijkomend element is dat minder dan 25 procent van de aandelen van het bedrijf in handen mogen zijn van grote ondernemingen.

Commitment

Goede raad van Luc Leysen voor de KMO luidt: “Laat je goed bijstaan. Een light versie van een ander welk pakket volstaat zeker niet om een KMO te ondersteunen. En wat altijd geldt, zowel voor een groot als voor een klein of een middelgroot bedrijf, is commitment, commitment, commitment. Vanaf het ogenblik dat je een pakket en een leverancier hebt gekozen, is de job voor een KMO nog niet gedaan. Dat is nog maar het begin. De selectiepartner moet even toegewijd zijn om de correcte behoefte naar boven te krijgen en de juiste pakketten mee helpen voorstellen. De pakketleverancier mag er niet onder uit komen en zeggen dat als er iets misloopt, het aan de implementatiepartner ligt. En de implementatiepartner moet weten wat hij komt doen. Hij moet de business kennen en hij moet goed kunnen commu-