

# [Klein maar dapper]

— Maze Consult over (over)leven in consultancy —

In ons drieluik over consultants is Maze Consult de kleinste speler. Twee man sterk, met een focus op softwareselecties. De markt is ook voor hen moeilijk: beslissingen worden uitgesteld en de boom van ERP-selecties is voorbij, wat niet betekent dat iedereen zijn ERP-tje binnen heeft. Een gesprek met Luc Leysen en Patrick Smets over hun visie op de consultingmarkt en, hoe kon het anders, op implementerende bedrijven en de softwareoplossingen.

[ 19

- Volgens onze gesprekspartners hangt het al dan niet overleven van de kleinere consultant af van de strategie die hij hanteert. Bedrijven die zich zonder welbepaalde focus op de markt hebben gegooid om te pakken wat er te pakken valt, zijn volgens Maze Consult gedoemd om te verdwijnen.

*Luc Leysen:* “Maze Consult houdt zich in de eerste plaats bezig met onafhankelijke selecties van standaardsoftware voor KMO’s. Daarnaast richten we ons sinds vorig jaar ook op procesbeschrijvingen en advies rond Balanced Scorecard en Activity Based Costing. Er is een goede reden waarom we dat erbij hebben genomen. Lang dacht iedereen dat een ERP-implementatie medewerkers zou dwingen met dezelfde gegevens te werken en op dezelfde manier te redeneren. Vandaag stellen we vast dat iedereen binnen het systeem toch zijn eigen weg blijkt te vinden, zodat er eigenlijk niet met de pakketten wordt gewerkt zoals het hoort. Een Balanced Scorecard kan daar toegevoegde waarde bieden. Als je die goed opzet, wordt iedereen gedwongen naar dezelfde bedrijfsdoelstellingen toe te werken. Voor de pakketselecties werken we ook dikwijls in onderaanneming van grotere spelers, die op dat moment niet de juiste mensen beschikbaar hebben. Grote bedrijven kiezen nu eenmaal een grote partner. Ze maken zelden een *screening* van groot tot klein.”

## Core business

*BL:* Maze overleeft als kleine consultant dankzij de focus, m.n. pakketselecties. Is er ook nog eens specialisatie door voor specifieke sectoren te kiezen?

*L. Leysen:* “Niet specifiek. Ik denk dat onze sterkte net hierin ligt dat we onze kennis van de ene naar de andere sector kunnen overdragen, een soort kruisbestuiving zeg maar. De consultancy wereld heeft overigens nood aan generalisten zoals wij, met een goed algemeen beeld van de bedrijfswereld.”

*BL:* Nooit in de verleiding gekomen voor het grote geld te gaan en zelf te implementeren?

*L. Leysen:* “Nee. Het enige wat we wel zelf implementeren, zijn de Activity Based Costing en Balanced Scorecard toepassingen, maar die staan naast onze pakketselecties.”

*BL:* Toch zijn er ERP-pakketten die dergelijke tools geïntegreerd aanbieden.

*L. Leysen:* “Ja, maar op dat vlak heb ik toch iets van ‘schoenmaker blijf bij je leest’. Er zijn softwarehuizen die al jaren enkel met de problema- ▶

tiek van Balanced Scorecards en Activity Based Costing bezig zijn en daarvoor veel betere software maken.”

### Implementatiepartner belangrijker dan pakket

**BL: Op basis van welke criteria kiest de klant voor een bepaald pakket?**

**L. Leysen:** “Wij proberen vooral te vermijden dat de klant enkel op prijs selecteert. Vooral de kwaliteit van de implementatiepartner is van primordiaal belang. Het is nog altijd beter een minder goed pakket met een goede partner te implementeren dan omgekeerd.”

**BL: Kiezen jullie ook de implementatiepartners?**

**L. Leysen:** “Wij doen beide meestal samen. Het zijn ook steeds de implementatiepartners die de demo's van de pakketten geven. De laatste tijd hebben we ook al een paar keer een geschikte implementatiepartner gekozen voor bedrijven die al een pakket hadden geselecteerd.”

**BL: Een goede implementatiepartner en verder...**

**L. Leysen:** “Een goed lastenboek.”

**BL: Een oefening die bedrijven achterwege kunnen laten wanneer ze al weten welk pakket ze zullen aanschaffen.**

**L. Leysen:** “Zelfs als je honderd procent zeker weet welk pakket je zal kiezen, dan nog zou je een uitgebreid lastenboek moeten schrijven waarin je al je behoeftes nauwkeurig verwoordt. Het is erg belangrijk dat de klant de implementatie stuurt en zich niet overlevert aan de implementator. Je kunt een pakket immers op verschillende manieren implementeren. En in de realiteit merken we dat soms gewoon de bestaande bedrijfsprocessen in het pakket worden omgezet. Wat is dan de meerwaarde van het pakket?”

**Patrick Smets:** “En daarvoor heeft de klant intussen wel heel veel geld neergeteld.”

**L. Leysen:** “Wat mij op dat vlak enorm stoort, is dat de inhoud, beschreven in het lastenboek sterk kan verschillen van de feitelijke implementatie.”

**BL: En de klant laat zomaar begaan?**

**L. Leysen:** “Tja, als hij eenmaal doorheeft dat het toch allemaal niet zo loopt als gewild, ontbreekt hem meestal de lust een koerscorrectie te eisen. Bovendien beschikt hij over een veel te klein consultingbudget waardoor fundamenteel bijsturen financieel moeilijk wordt. Finaal heeft hij vooral veel spijt het pakket te hebben gekocht, terwijl we de oorzaak meestal niet bij het pakket, maar wel bij de wijze van implementeren moeten zoeken.”



Luc Leysen (R) en Patrick Smets (L), Maze Consult: “Bij een pakketselectie is de kwaliteit van de implementatiepartner van primordiaal belang. Het is nog altijd beter met een goede partner een minder goed pakket te implementeren dan omgekeerd.”

**Sturen zonder te beslissen**

**BL: Alles begint dus bij het lastenboek?**

**L. Leysen:** “Ja. Eerst organiseren we interviews met het top- of middenmanagement, waarbij we naar de belangrijkste redenen peilen om een pakket aan te schaffen. Verder proberen we ervoor te zorgen dat heel het bedrijf achter de keuze staat om een pakket aan te schaffen. Daartoe organiseren we workshops waarbij alle betrokkenen een score moeten geven aan een hele rist punten die we voorleggen. Zodoende zorgen we ervoor dat het lastenboek zo volledig mogelijk wordt. Daarna stellen we

een *long list* met potentiële pakketten op en begeleiden we de klant naar de *short list*. Maar de uiteindelijke keuze ligt volledig in handen van de klant.”

*BL: Ook als jullie weten welk pakket de klant het beste zal ondersteunen?*

*L. Leysen:* “Ook dan, vooral omdat het zoals gezegd niet enkel om het pakket gaat, maar ook om de mensen die het implementeren.

*P. Smets:* “Het gevoel dat een klant bij een implementatiepartner heeft, speelt een grote rol. Ook al zit het pakket helemaal goed, als beide partijen niet op dezelfde lijn zitten, kun je er beter niet aan beginnen. Daarom willen we hen geen specifiek pakket opdringen.”

*BL: Een bedrijf betaalt jullie om te weten welk pakket het moet aanschaffen, en finaal geven jullie niet het verlossende antwoord.*

*L. Leysen:* “Een bedrijf betaalt ons om duidelijk op papier te krijgen wat de bedrijfsbehoeften zijn, niet om de keuze te maken. Als het gaat om een KMO die echt geen inzicht heeft in de richting die hij moet inslaan, zullen we actiever aan de selectieprocedure deelnemen. Maar dan nog treden we eerder sturend dan beslissend op.”

*BL: Jullie zeggen wel dat implementatiepartner en klant op dezelfde lijn moeten zitten. Hoe weet je zoiets. De demo, een belangrijk moment, wordt gegeven door een verkoper die niet implementeert.*

*L. Leysen:* “De implementator moet in ieder geval de demo's geven of minimaal zijn productkennis en implementatie-ervaring aantonen.”

*BL: Wat niet sluitend is. Het klassieke verhaal van de senior consultant die tijdens de implementatie in een junior verandert, is genoegzaam bekend.*

*L. Leysen:* “Inderdaad, vooral als de klant een KMO is. Het is niet uitgesloten dat de implementatiepartner kort na de ondertekening van het contract een groter – en dus financieel interessanter – project aangaat dat de meest competente krachten naar zich toe trekt. Zulke wantoestanden proberen we via het projectmanagement wel contractueel te vermijden. Via stuurgroepen controleren we of alle beloftes ook in de praktijk werden omgezet.”

### Iedereen doet mee

*BL: In hoeverre is onafhankelijkheid mogelijk? Pakketleveranciers zullen jullie wellicht vleien, om het met een understatement te zeggen.*

*L. Leysen:* “Precies omdat we zo objectief werken, wil iedereen ons te vriend houden. Het valt na een tijdje sowieso op als je ‘toevallig’ altijd bij dezelfde leverancier en hetzelfde pakket uitkomt. Als wij een selectie organiseren, doen alle gevraagde partijen mee. Ik ken consultants waar leveranciers verstek laten gaan omdat ze weten dat ze toch geen kans maken. Pakketleveranciers die een potentiële klant benaderen, noemen

overigens dikwijls onze naam als er nog een pakketselectie moet plaatsvinden.”

*BL: Maar dan loopt de leverancier in kwestie wel het risico dat het uiteindelijk niet zijn pakket zal zijn dat wordt geselecteerd.*

*L. Leysen:* “Inderdaad, maar dan zal daar zeker een goede reden voor zijn. De leverancier is er wel zeker van dat hij op de long list komt. Nu stellen we wel vast dat door de economische situatie de leveranciers het pakket aan de klant trachten te slijten zonder selectietraject.”

*BL: Hoe komt een kleine gefocuste consultant aan zijn leads?*

*L. Leysen:* “Soms werken we in opdracht van grote consultants. Gezien de zwakke economie kiezen ze er steeds meer voor zelf de selecties uit te voeren. Vandaar dat wij de markt steeds vaker rechtstreeks benaderen, en dat slaat in feite vrij goed aan. Aangezien wij toch al een aantal jaar meedraaien, wordt ook mond aan mond reclame belangrijker, vooral bij onze doelgroep van de KMO's”

### Pakketkeuze

*BL: KMO's zijn de belangrijkste opdrachtgevers van Maze. Weren jullie bewust bepaalde pakketten omdat ze te duur of te moeilijk implementeerbaar zijn?*

*L. Leysen:* “Ja. Ik denk bijvoorbeeld aan Oracle Applications, dat we wel al eens voor een grotere klant hebben geselecteerd. Voor een KMO is Oracle nogal stug op het vlak van de prijszetting van het pakket. Ook Navision heeft het blijkbaar moeilijk bij ons gekozen te worden aangezien onze selectiemethode erg is gericht op standaardfunctionaliteit. Het is wel heel makkelijk om er verder naar eigen behoefte mee te ontwikkelen, wat betekent dat je al snel in een ontwikkelomgeving terecht komt. Navision heeft weliswaar een zeer goed uitgekende structuur opgezet om zijn pakket aan de man te brengen.”

*P. Smets:* “In zware pakketten als SAP kan dan wel veel functionaliteit worden geparametriseerd, maar het biedt niet de flexibiliteit en de eenvoud die een KMO nodig heeft, tenzij je er veel moeite, tijd en geld tegenaan gooit. Een planner in een KMO heeft vaak nog taken naast het plannen, bijvoorbeeld productieorderverwerking. Hij heeft beslist geen zin om constant verschillende schermen te moeten doorlopen.”

*BL: En een pakket als Baan, stellen jullie dat nog aan de klant voor?*

*L. Leysen:* “Ja, waarom niet.”

*BL: Maar ergens moet je toch continuïteit blijven garanderen?*

*L. Leysen:* “Klopt, maar dat is sowieso vrij moeilijk. Wie mogen we wel en niet voorstellen? Real Software en zovele andere stellen we ook voor. Is dat verstandig? Of moeten we ons enkel op SAP richten. Dankzij de indrukwekkende *installed base* vind je voor Baan altijd wel een overnemer. En welke softwareleverancier worstelt niet met problemen?”

*BL: Wat vinden jullie in het algemeen van de ERP-pakketten die vandaag op de markt beschikbaar zijn?*

*L. Leysen:* “Ik heb altijd al gevonden dat de meeste te kort schieten op het vlak van basisfunctionaliteit. Alle pakketten kunnen wel 80 procent van de gewenste functionaliteit aan. Het is echter net die resterende 20 procent die behoort tot de absolute basisbehoeften van het bedrijf. CRM (Customer Relationship Management), bijvoorbeeld, is de meeste pakketten niet onbekend, maar planning is een typisch obstakel. Maar wat mij aan de pakketten van vandaag nog het meeste stoort, is dat ze nog steeds heel sturend willen optreden. Er moet altijd een werkorder en een Bill Of Material (BOM) zijn, er moet een perfecte routing zijn, productie moet in de juiste volgorde worden afgemeld, noem maar op. Maar vaak zijn er afwijkingen in de dagdagelijkse operationele werking en dan blokkeert het merendeel.”

### Loon naar werken

*BL: Klassiek en nu weer actueel is de vraag naar Return On Investment.*

*L. Leysen:* “We maken altijd een kosten-batenanalyse. Maar toch vragen we enige terughoudendheid bij de ROI-vraag. Wanneer is een pakket winstgevend? Een makkelijke post die goed doorrekent, is de hogere verkoopcijfers die klanten dankzij het pakket realiseren. Enkele procenten meer omzet door een betere organisatie zal vlug cijferen. Mooi is ook de besparing op personeelskosten. Hier een halve, daar een vierde medewerker. Mooi op papier, maar in de praktijk blijft die volledige mens wel zitten.”

*P. Smets:* “Soms is een kosten-batenanalyse zelfs niet aan de orde. In veel gevallen is een ERP-implementatie nog de enige kans om als bedrijf te overleven.”

*BL: Consultants zouden ook steeds meer onder druk komen te staan om met meetinstrumenten hun eigen performantie aan te tonen. Wat is daarvan aan?*

*L. Leysen:* “De meeste KMO's willen sowieso waarde voor hun geld. Wij geven nooit kortingen, maar we zijn wel bereid een bepaald percentage van onze fee pas te factureren als we live gaan met het pakket dat we samen hebben gekozen.”

*BL: Er zijn ook consultants die na de implementatie recht willen op een stuk van de meerwinst.*

*L. Leysen:* “Een schande. Wat je als consultant aan meerwaarde in een bedrijf binnenbrengt, is maar een klein facet van het hele verbeteringsproces dat het bedrijf heeft doorlopen. Een consultant zal inderdaad een stukje toegevoegde waarde bieden, maar ik zou niet weten hoe je dat precies kunt aan een klant verrekenen.”

*BL: De focus van Maze heeft het nadeel dat de tijd die bij de klant wordt*

*doorgebracht beperkt is. Grote consultants bijven soms jaren bij hun klanten hangen.*

*L. Leysen:* “En worden op den duur een stuk van het meubilair, wat nooit goed kan zijn. Wij willen dat ook helemaal niet, zelfs al kan het in moeilijker tijden interessant lijken. Het grote voordeel van pakketselecties is dat je maar korte tijd aan een bedrijf vastzit en dus niet je objectiviteit en creativiteit verliest. Precies dat spreekt ons aan.”

### Kwestie van overleven

*BL: Welk soort consultants heeft vandaag de meeste kans om succesvol te zijn?*

*L. Leysen:* “Vroeger wilden de meeste bureaus zoveel mogelijk winst binnenrijven, nu komt het er op aan te overleven. Vaak wordt gezegd dat pakketselecties geen zin meer hebben omdat iedereen al een pakket heeft. Dat is niet waar, hoewel de boom inderdaad voorbij is. Grotere spelers kennen nu inderdaad harde tijden, want zij hebben heel veel opdrachten nodig om iedereen aan het werk te houden. Ik denk dat de middelgrote adviesbureaus met 15 à 20 medewerkers de grootste troeven in handen hebben. Zij hoeven geen massa's contracten binnen te halen, maar kunnen toch voldoende opdrachten ineens afwerken. Wij hebben dan weer heel weinig klanten nodig om een goed jaar te hebben maar we kunnen maximaal twee projecten tegelijk aan. Dat houdt in dat we grote pieken kunnen meemaken, maar evengoed diepe dalen als er een project wordt uitgesteld.”

*BL: Wat steeds vaker voorvalt.*

*L. Leysen:* “Inderdaad. Nu wordt alles veel meer dan vroeger gewikt en gewogen. De tijd dat je de ene dag een presentatie gaf, de volgende dag het contract kreeg toegestuurd en je een week later al aan het werk was, is helaas voorbij. Ook de selectie van het pakket zelf wordt vaak op de lange baan geschoven. Er moet een begroting worden gemaakt in het budget van volgend jaar, er vindt plots een overname plaats, beslissingen moeten vanuit de VS worden genomen, enzovoort. Dan is het mogelijk dat we een hele tijd letterlijk op die ene opdracht zitten te wachten.”

*BL: Valt er met consultancy eigenlijk nog veel geld te verdienen?*

*L. Leysen en P. Smets:* “Echt rijk word je er niet meer van. Gelukkig hebben onze vrouwen nog een goede job.”

TC

