

Bij Unidek leert personeel 'denken in ERP'

NADRUK OP MENSELIJKE FACTOR

Na 2003 ging het roer bij Unidek in Gemert om. Zo werd de productie compleet anders ingericht. Branchespecialist voor bouwmaterialen Pulse voerde vervolgens die nieuwe productie-lay-out in het ERP-systeem Microsoft Dynamics AX in. Als gevolg van de gecombineerde acties verbeterde het resultaat met miljoenen. Financieel directeur van Unidek René Koppert geeft aan dat veel aandacht uitging naar de menselijke maat: 'Heel belangrijk is de medewerkers de tijd te geven om te leren denken in ERP.'



René Koppert, financieel directeur van Unidek: 'We sturen de productie nu tijdens zowel onder- als overbezetting veel efficiënter aan.'
Foto: Bureau Lorient

door Leendert van der Ent

Wie een nieuwbouwproject passeert, loopt anno 2009 grote kans de naam Unidek te lezen. Helemaal vanzelfsprekend is dat niet, want de Gemertse specialist in dak- en vloerisolatiepanelen verkeerde in 2003 in zwaar weer. Na overname door de Ierse CRH Group startte een herstelplan met alleen echte prioriteiten. 'Acties moesten leiden tot structurele

resultaatverbetering en dienden het vertrouwen van onze *stakeholders* te vergroten', vertelt Koppert. 'Invoering van ERP vormde een onlosmakelijk onderdeel naast marketing, assortiment en productie-lay-out. We besloten die zaken tegelijk op te pakken.'

De parallelle aanpak had onder meer als consequentie, dat een nieuw ontworpen proces-lay-out in het ERP-systeem moest worden opgenomen, voordat deze in de praktijk bestond. Dat stelde

extra eisen aan de invoering. Koppert: 'Gelukkig ging zusterbedrijf EcoTherm ons een half jaar voor met ERP-implementatie. Tachtig procent konden we zo kopiëren, omdat we qua markt, hectiek, klanten en distributie dezelfde situatie hebben. Maar onze productie verloopt compleet anders. EcoTherm produceert batchgewijs, wij produceren discreet, zij hebben twee lijnen, wij negentien.'

Unidek koos hetzelfde pakket en dezelfde implementatiepartner. Koppert: 'Een pakketvergelijking pleitte op basis van functionaliteit en continuïteit voor Microsoft Dynamics AX. Ook EcoTherm werkt samen met Pulse en het bedrijf kent onze markt en cultuur. De keus pakte goed uit, want in alle reorganisatiehectiek bewaarden ze de rust.' Nog een keuze waar Koppert geen spijt van heeft: 'Geen maatwerk. Je koopt niet voor niks een standaardpakket waarover goed is nagedacht. Aanpassingen met bewezen toegevoegde waarde kun je later alsnog doorvoeren.'

INTEGRATIE EN SAAMHORIGHEID

Unidek werkte voorheen volledig decentraal. 'Vanuit de uitlevering van eindproducten werd terug het proces in gereedheid', herinnert Koppert zich. 'Daardoor werd bijna alles volledig klantspecifiek op order geproduceerd. In de pieken en dalen die de bouw kenmerken, had zo'n vroeg ontkoppelpunt de consequentie van flinke overcapaciteit

om de leverbetrouwbaarheid waar te maken.' Om dat te veranderen, ging de invoering van ERP gepaard met herinrichting en vooral integratie van bedrijfsprocessen om mensen en productiemiddelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. 'We kozen voor later ontkoppelen door eerst half-fabrikaten op voorraad te produceren. Zeventig procent van het proces kan op voorraadbasis, want wij maken in wezen standaardproducten. Die maken we klantspecifiek door ze op maat te zagen.'

[Lees verder op pagina 57](#)

Vervolg van pagina 55

Niet alleen in de processen, maar ook in de cultuur ontbrak de integratiegedachte. 'Inkoop telde voorheen de voorraad in de fabriek om te kunnen bestellen. Toen het project begon, was 'ERP' alleen bekend als naam van een dorp hier verderop.' Een rollenspel leerde de 'key users' de betekenis en het doel van ERP kennen. Koppert: 'Praktijkvoorbeelden maakten dat overduidelijk. Op een gegeven moment verzuchtte de meest kritische 'key user' tijdens het rollenspel: 'Ik kan niks produceren, want ik heb geen informatie.' Bingo! Om die gedachte draait ERP, daar starten geïntegreerde processen mee. De 'key users' gingen het proces echt trekken. Teamleden gaven input over hun eigen processen en dat vergrootte de betrokkenheid. Opvallend is dat de meesten van hen sindsdien promotie hebben gemaakt. Ze investeerden tijdens het project niet alleen in hun bedrijf, maar ook in zichzelf. Bovendien nam de saamhorigheid tussen bedrijfsonderdelen door het project toe.'

FASERING

Het 'live' gaan was een spannend moment. Koppert geeft het een rapportcijfer acht, want de uitlevering en de facturering liepen door zonder dat de klant het merkte. Heel belangrijk was het besef dat dit geen eindpunt was. De tweede fase was, medewerkers door opleiding te leren denken in ERP. 'Integraal denken is de essentie: mijn handelen heeft gevolgen voor de andere bedrijfsonder-

delen. Een tweede punt is vertrouwen in het systeem en het belang van een goede administratieve voeding daarvan. Pas als medewerkers het systeem vertrouwen, geven ze hun eigen suboptimalisatie op.' Pas in een derde fase, toen het ERP-denken in de organisatie was verzonken, werd

de kosten zelfs in verschillende eenheden kunnen nagaan, zowel in vierkante meters of kuubs als in stuks. De voor de bouw typische eenhedenproblematiek is daarmee volledig opgelost. Voor een situatie met klantspecifieke productie geeft dat het management unieke stuurinformatie. Op

'Toen het project begon, was 'ERP' alleen bekend als naam van een dorp hier verderop'

ook het voorraadbeheer in het ERP meegenomen. 'De stappen moeten niet te groot zijn, je organisatie moet het kunnen bijbenen. Pas dan zul je er goede informatie uitkrijgen om ook sterker te worden in de markt.'

INTERN-EXTERN

Inmiddels is er meer dan een jaar ervaring met de nieuwe situatie. Van orderinvoer tot aflevering bij de klant bevat het systeem alle relevante variabelen, zoals routing en stuklijsten. De productie op voorraad gebeurt op basis van zorgvuldige *material resource planning*. 'Het is een wereld van verschil', concludeert Koppert. 'We hebben nu inzicht in de kostenstructuur per klant, per processtap en per eindproduct. Het mooie is dat we

basis van die kennis konden we onze efficiency verhogen en het assortimentsbeleid aanpassen. We sturen de productie nu tijdens zowel onderals overbezetting veel efficiënter aan.' Het systeem zelf leidt niet tot verbetering, maar maakt die mogelijk door de relevante informatie aan te reiken. De medewerkers bepalen vervolgens het resultaat. En dat mag er zijn, volgens Koppert: 'Er is een rendementsverbetering van miljoenen euro's bereikt, voor een groot deel dankzij relevante stuurinformatie uit Microsoft Dynamics AX. Nu we de zaken intern op orde hebben, kunnen we de informatie ook extern gaan benutten voor het verhogen van het service-niveau aan de klant.' ●