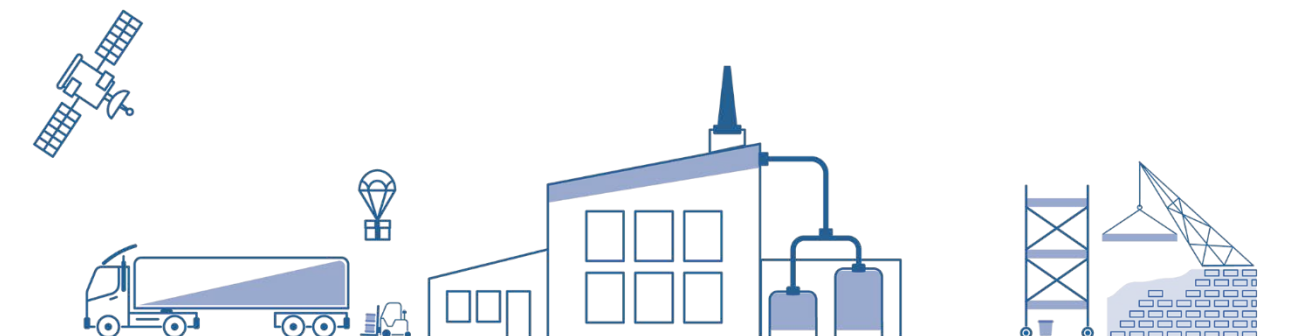




Een rondetafelgesprek rond IT-implementatie in de bouw: een verslag





Op een locatie met een prachtig zicht op Leuven organiseerde Ad Ultima Group een rondetafelgesprek voor de bouwsector. Het onderwerp op deze zonnige namiddag: *wat bepaalt de slaagkansen van een ERP-implementatie?*

Drie klanten deden hun traject uit de doeken en belichtten telkens een ander aspect, gevolgd door een expert van Ad Ultima Group zelf. Het onderwerp sprak duidelijk tot de verbeelding, want na elke presentatie kwam er snel een interessante discussie op gang.



Bij de eerste spreker, Rudy Evens, de CEO van **Tectum Group**, bleek een overname in Nederland en algemene groei de drijfveer om de stap naar nieuwe software te zetten. Om met de geografische verspreiding van de groep om te gaan, werden ze verplicht om na te denken over *enterprise resource planning* (ERP).

Een nieuwe IT-oplossing is vaak het gevolg van een bedrijfsverandering.

Volgens Anne Froidmont, commercieel directeur bij **Houben**, lag bij hen een integrale aanpak over de verschillende afdelingen en bedrijven heen, eerder dan geografische spreiding, aan de basis van de zoektocht naar een nieuwe ERP-oplossing. Maar het integratietraject loopt niet altijd van een leien dakje. Voer voor discussie dus, en daar kwamen enkele interessante punten uit.



Mensen maken de verandering

Het kwam al eens ter sprake in een vorig rondetafelgesprek en we schreven er ook al eens een blog over: [het zijn je medewerkers die de 'change' moeten dragen](#). Dat vertelden niet alleen onze changemanagement-experten Bart Vanderhaegen en Renaldo Delabie, respectievelijk zaakvoerder van Pactify en partner bij Trilogy, maar ook in de trajecten van de sprekers werd er vaak bottom-up gewerkt. Bart Vanderhaegen nuanceert wel: "De beste aanpak om ook mensen mee te veranderen, is een balans van top-down en bottom-up, waarbij je mensen echt *ownership* geeft, los van het projectteam."

Als familiebedrijf groeide deze benadering spontaan bij **Tectum Goup**, vertelde Rudy Evens: "We lieten onze mensen hierin zelf initiatief nemen. Omdat we zo gedecentraliseerd zijn, bestaan we eigenlijk uit verschillende kmo's, dan heb je bijna automatisch dat engagement. De uitdaging is dan wel al die 'bedrijfjes' naar een overkoepelende doelstelling te krijgen."

Ook bij **Houben** werd het traject gedragen door de werknemers, maar Anne Froidmont benadrukt wel het belang van de keuze van de teamleden. "We merkten dat de samenstelling van het team cruciaal is. Je zorgt best dat je telkens maar één iemand per profiel hebt. Daar voegden we ook nog een directielid aan toe om het engagement nog wat te verhogen."

Om de betrokkenheid naar nieuwe hoogten te tillen, lieten **Tectum Group**, **Houben** en ook **Vandenbussche** het personeel zelf de handleidingen schrijven en opleidingen geven. Zo houden ze de uitleg eenvoudig en beperkt tot wat eindgebruikers nodig hebben voor dagelijks gebruik. Bovendien tovert dat een key user om tot een duidelijk aanspreekpunt op de werkvloer. Zo worden mensen op een persoonlijke en vlotte manier geholpen met de aanpassing.

Om de betrokkenheid naar nieuwe hoogten te tillen, lieten Tectum Group, Houben en ook Vandenbussche het personeel zelf de handleidingen schrijven en opleidingen geven.



Schrijf je bedrijfsprocessen uit

Wil je een oplossing die werkt? Dan moet je weten wat erin moet. Denk daarom goed na over je bedrijfsprocessen. Welke stappen zet je om een order tot een goed einde te brengen? Of hoe gaat een werfleider te werk? Enkel nadenken is trouwens niet voldoende. Schrijf ze duidelijk stap voor stap op, zodat je IT-partner weet wat je software moet kunnen.

Rudy Evens: "We hadden onze processen wel in workshops besproken, maar niet voldoende uitgeschreven toen we met het ERP-pakket van start gingen. Die processen wijzigden we dan nog eens tijdens ons traject. In een poging om snel te zijn, verzaagden we dus eigenlijk alles."

"In een poging om snel te zijn, verzaagden we dus eigenlijk alles."

Dieter Debo, Strategic Consultant voor **TheBlueHouse**, benadrukt ook dat het geen gemakkelijke oefening is: "Iedereen is het altijd eens over de bedrijfsprocessen... tot men ze begint uit te schrijven."

Tom Vanfleteren, Group Business Controller bij **Verbraeken Infra**, relateert dan weer het belang van de bedrijfsprocessen: "Wij proberen vanuit een high-level standpunt stelselmatig naar beneden te gaan in onze stappenplannen. Problemen proberen we ad hoc op te lossen met de systemen die we hebben. In de bouwsector worden we namelijk met zoveel factoren geconfronteerd waar we geen vat op hebben, dat onze processen niet altijd werken."

Renaldo Delabie countert dit met een ander doel van het uittekenen van je procedures: "Ze tonen ook wat in de nieuwe toepassing zal worden opgelost worden voor de gebruikers. Het is dus een handige tool om mensen te overtuigen die wat terughoudend zijn."



Niet iedereen is fan

Implementeer je nieuwe software, besef dan ook dat niet iedereen even enthousiast zal zijn. Zoals Philip Decock, Senior Partner Sales Executive bij **Microsoft**, het treffend zei: "Een derde zal mee zijn, een derde zal wat tijd nodig hebben, en nog een een derde zal het nooit snappen." Toch kun je deze laatste groep ook meekrijgen in je change-traject. Daarbij kunnen de uitgeschreven bedrijfsprocessen, zoals hierboven al vermeld, zeker bij helpen.

Deze mensen overtuigen kan bovendien het beste zijn wat je doet, vindt Renaldo Delabie: "Een one-size-fits-all-methodologie om geen weerstand te krijgen bestaat niet. Toch moet je die moeite doen, want op het einde van de rit zijn net deze mensen je beste vrienden."

Ook bij **Vandenbussche** geloofden ze dat iedereen mee moest. "Wie wat terughoudend stond tegenover ons nieuw ERP-pakket, zetten we geregeld samen met een gepassioneerde projectmanager. Door een-op-een-coaching en te luisteren naar de zorgen van die persoon, konden we hem of haar wel van het nut overtuigen", legt Jürgen Vanhee uit.

Testen is al wat de klok slaat

Ook het uitproberen van je oplossing voor je live gaat, levert uiteraard waardevolle inzichten op. Je uitgeschreven bedrijfsprocessen worden dan naar een praktische werking vertaald. Zit er een kink in de kabel, dan kun je nog bijsturen. Blijf dus zeker niet aan de oppervlakte in je testfase, maar ga diepgaand aan de slag met je nieuwe oplossing.

"Wij zagen dat het vooral bij het testen fout liep", vertelt Jürgen Vanhee. "We kwamen één keer in de week samen en dan bleek dat niemand iets had getest. Daarom deden we elke week twee verplichte sessies, waarbij iedere key-user oefeningen en testscenario's moest maken met ons nieuw ERP-systeem. Ook bij de opleidingen moest iedereen één of meerdere verplichte oefeningen doen. Terwijl de lesgevende key-user bezig was, liepen twee andere key-users rond om te kijken of ze daar echt mee bezig waren en of ze ook mee waren in de oefening. Dat lijkt streng, maar de hoofdfunctie van die twee mensen was om te helpen, niet controleren. Wanneer ze iemand een mailtje zagen typen, grepen ze wel even in, maar dat gebeurde zelden. In dit change-management hoofdstuk moet je iedereen bij de les proberen houden om later te kunnen spreken van een geslaagde implementatie."



Renaldo Delabie gelooft ook in zoveel mogelijk discussie en testen, zodat je niet voor onaangename verrassingen komt te staan. "Als je achteraf zaken moet aanpassen opdat de software beter zou aansluiten bij de realiteit, geeft dat altijd problemen. Bovendien zit je dan met het gevaar dat je gegevens zult verliezen", legt hij uit.

Toon dat het project prioriteit heeft

Wat de medewerkers in een onderneming niet altijd lijken te beseffen, is dat de implementatie van een nieuwe ERP-toepassing een hoge prioriteit heeft. Laat je werknemers dus expliciet weten dat ze hier flink wat tijd in mogen investeren. Renaldo Delabie: "Mensen hebben niet het gevoel dat ze kunnen scoren met zo'n IT-project en zullen het 'gewone' werk dus altijd voor laten gaan. Maar met je implementatie als tweederangsproject kom je geen stap vooruit. "



Jürgen Vanhee is het daar volledig mee eens: "Je hebt van hogerhand iemand nodig die zijn of haar schouders onder het project zet. Uiteraard is de klant nog altijd koning, maar wie meewerkte aan de implementatie, kreeg bijvoorbeeld maar twee werven te beheren in plaats van drie. Zo verlaagden we de werklast en kon hij of zij zich toeleggen op het implementatietraject." Rudy Evens viel hem daarin bij: "We probeerden ook onze mensen te ontlasten en meer beschikbaarheid te creëren. Daarom wierven we extra mensen aan, zodat het projectteam workshops kon volgen."



Dat besef is er niet altijd van in het begin bewijst Anne Froidmont: “Kwam er een vraag van een klant binnen, dan lieten we ons ERP-werk vaak voor wat het was. Maar geleidelijk aan beseften we dat, als we echt vooruit wilden, we het project prioritair moesten maken. Daarom maakten we de betrokken mensen meer vrij.”

Definieer je KPI's

Net zoals je je bedrijfsprocessen leg je vooraf best ook vast welke KPI's je wilt monitoren. Waarom dat belangrijk is? Heel simpel: als je nieuwe ERP-oplossing de info niet bijhoudt die je nodig hebt om te weten hoe je ervoor staat, dan is er geen weg meer terug. Daarom wijdde Ivan Doise, competence manager Finance & Controlling bij **Ad Ultima Group**, zijn spreektijd aan dit onderwerp. “Aan het bepalen van je KPI's gaat altijd een behoeftenanalyse vooraf. Daarin definieer je enkel haalbare punten. En vergis je niet: er bestaat geen KPI die voor iedereen geldt. Het is dus een bedrijfsspecifieke oefening.”

Toch wist Ivan Doise een variabele mee te geven die voor alle aanwezigen nuttig kan zijn bij hun changemanagement: het beschikbare werkkapitaal. Ivan Doise: “Onder het werkkapitaal vind je vijf pijlers: voorraadbeheer, aankoopbeheer, debiteurenbeheer, kasplanning en visibiliteit. Het zijn zeker goede basisparameters voor wie met ERP aan de slag wil, maar je past die best nog aan je bedrijf aan en je moet er waarschijnlijk nog wel een aantal aan toevoegen.”



De take-aways van deze ronde tafel

In een namiddag wordt heel wat gezegd.

Daarom zetten we de belangrijkste punten even op een rij:

- Je implementatietraject wordt gedragen door je medewerkers. Betrek ze dus actief.
- Je bedrijfsprocessen zijn de basis van je nieuwe oplossing.
Denk erover na en schrijf ze uit.
- Je zult niet iedereen even enthousiast krijgen voor verandering.
Probeer hen toch te overtuigen.
- Je doet er goed aan je nieuwe oplossing eerst grondig te testen.
- Hecht belang aan het project en maak je werknemers duidelijk dat ze er prioriteit aan mogen geven.
- Definieer welke KPI's je wilt monitoren en zorg ervoor dat de juiste parameters in je oplossing zitten.

*Er bij zijn op onze volgende ronde tafel? Of geïnteresseerd in meer van deze artikels?
[Volg ons op LinkedIn](#) of [schrijf je in op onze nieuwsbrief](#) (onderaan onze blog pagina).*