

Met dezelfde mensen meer doen

De Europese laarzenspecialist Hevea kreeg in de loop der jaren steeds meer vestigingen en kampte met een wildgroei aan administratieve processen. Daarom koos het bedrijf na een zorgvuldige selectie voor één ERP-systeem, met Pulse als systeemleverancier en -integrator. Een sterk punt is dat Pulse branchespecifieke Microsoft Dynamics AX oplossingen biedt. Inmiddels draait fase 1 van het nieuwe systeem enkele maanden. Financieel directeur Reint van der Meulen van Hevea is tevreden: 'Het is onze ambitie om continu efficiëntieslagen te maken. Daarom kiezen we op ICT-gebied voor Microsoft Dynamics AX.'

Eerst een stukje context: Hevea werd in 1904 in het Groningse Hoogezand opgericht. Na jarenlange productie in Doorwerth (bij Arnhem), waar het befaamde Heveadorp is ontstaan, opereert de onderneming sinds 1948 vanuit de hoofdvestiging in het Overijsselse Raalte. Na ruim 40 jaar onderdeel te zijn van bandenfabrikant Vredestein, werd Hevea sinds 2004 een zelfstandig bedrijf. Hevea heeft in de loop der jaren talrijke overnames gedaan, waaronder de laarzentak van het Engelse Dunlop. Het resulteerde in velerlei merknamen. Dit bleek inefficiënt. Daarom werd besloten om onder één merknaam met internationale allure kwaliteitslaarzen aan de man te brengen: Dunlop Protective Footwear.

Breed laarzenassortiment van Europese makelij

Hevea voert een breed laarzenassortiment waarbij innovatie, functionaliteit, duurzaamheid en comfort hoog in het vaandel staan. Het bedrijf was de eerste laarzenfabrikant die in 1978 de polyurethaan laars wereldwijd

introduceerde. Dit duurzame, flexibele en lichtgewicht premium product wordt geproduceerd in Nederland. Daarnaast bestaat het assortiment uit Acifort (speciaal PVC) en standaard PVC laarzen die in de productievestiging in Portugal worden vervaardigd. Hevea vermarkt en verkoopt haar producten wereldwijd en heeft in twintig landen een verkoopvertegenwoordiging. Voorraad wordt gehouden in Nederland en Portugal, om klanten overal snel van producten te kunnen voorzien. Deze klanten zijn met name actief in de agrarische, voedselverwerkende, (petro)chemische, bouw- en industriële sector.

Naar een efficiënte ICT-structuur

Deze organisatiestructuur met alle daarbij behorende administratieve processen vergt het nodige van de ICT-structuur. Van der Meulen: 'Alles moet steeds efficiënter. Ons doel is volledige afstemming tussen verkoop en productie, en op de logistiek. Van inkoop tot aflevering bij de klant, iedereen moet dezelfde taal spreken. In een later stadium komt daar de integratie met klanten bij, zoals een webshop. Maar we beginnen bij het begin. Dat is al een hele grote stap voorwaarts.'

Van 4 naar 1

Door de tijd heen is Hevea dus gegroeid. Diverse bedrijven zijn overgenomen, elk met hun eigen systeem. 'In totaal hadden we vier ERP-systemen', vervolgt Van der Meulen. 'Onderlinge systeemintegratie was niet of niet optimaal aanwezig. De afstemming tussen verkoop en productie gebeurde voor een deel handmatig. Anticiperen op voorraden op maatniveau was vrijwel onmogelijk. Tevens kwam eind 2007 de vraag vanuit Portugal om te zorgen voor een nieuwe ICT-oplossing. Besloten werd om Heveabreed een integrale oplossing te vinden die bijna geheel met standaarden kon worden gerealiseerd.'

Betrokkenheid van de complete organisatie

Hevea begon met de inventarisatie en was zich daarbij heel bewust van de meest voorkomende bottleneck in een keuzeproces: de mensen die besluiten tot een oplossing, zijn niet degenen die uiteindelijk met het systeem moeten werken. Daarom nam het voortraject een groot deel van de tijd in beslag. Samen met een selectiepartner werd een *longlist* samengesteld, die met een uitgebreide vragenlijst alle lagen van alle Hevea-vestigingen inging. Ook werden er interviews gehouden. Hevea heeft met deze aanpak een stuk bewustwording gecreëerd en knelpunten geïnventariseerd. Er is organisatiebreed nagedacht over de vraag hoe de nieuwe oplossing eruit zou moeten zien, om in een later stadium de vruchten daarvan te plukken.



Reint van der Meulen, financieel directeur van Hevea: 'Uiteindelijk zullen we meer kunnen doen met dezelfde mensen. Dat is de efficiëncyslag die nu binnen handbereik komt.'

Kritische eisen in beeld

Op basis van een RFI (Request For Information) waren zes verschillende ERP-oplossingen mogelijk. Hevea stelde de volgende kritische eisen op voor het systeem en de toekomstige ERP-partner:

1. Lokalisatie/legal compliance in de diverse landen door de ERP-partner.
2. Multisite, multilanguage en multicurrency in verband met intercompany leveringen en afrekeningen en intracommunautaire transacties.
3. Een maatboog voor schoeisel. Eén type laars, dus één artikelnummer, heeft verschillende maten.
4. Geschikt voor carouselproductie. Dit systeem is planningstechnisch veel specifiek. De capaciteitsplanning wordt hierbij anders gedefinieerd.
5. Portugese taal. De Portugese productie moest verder geautomatiseerd worden en Portugees is niet als standaard taal voorhanden.
6. Standaard oplossing. Vanwege de beheersbaarheid en upgrademogelijkheden wilde Hevea zo dicht mogelijk bij de standaard oplossing blijven.

Diepgaande selectie

Na de beoordeling door het projectteam bleven er van de acht mogelijke partners nog drie over. Van der Meulen: 'Bij onze keuze stonden de kennis en kunde van de implementatiepartner, onze kritische eisen en het feit of het behapbaar zou zijn voor de organisatie, centraal. We hebben alle partijen de RFI gestuurd. De manier waarop we deze ingevuld terug kregen, bleek achteraf al bepalend.' Pulse was een van de partijen die de RFI van Hevea ontving. 'Aan de RFI was duidelijk zorg besteed', aldus Van der Meulen. 'Er was geprobeerd om de vragen goed te beantwoorden. We hadden al op kritische punten partners geselecteerd; nu volgde de verfijning. Een business case zorgde voor een verdere selectie. Twee partijen mochten uiteindelijk een offerte (Request For Proposal) uitbrengen.'

Inlevingsvermogen doorslaggevend

Bepalend was de algemene indruk van de geboden oplossing. Die moest niet te complex zijn en gebruikersvriendelijk. Van der Meulen: 'Iedereen moet er mee kunnen werken. Pulse biedt branchespecifieke Microsoft Dynamics AX oplossingen. De meeste van onze medewerkers zijn gewend aan een Microsoft-omgeving. Dat was een pluspunt. Pulse had zich bovendien echt verdiept in de Hevea-problematiek. Dat gaf, samen met onze al positieve indruk van Pulse, de doorslag, ook al stonden er nog een paar vraagtekens open, zoals het omgaan met de maatvoering. Gelukkig zijn binnen Microsoft Dynamics AX heel veel variabelen mogelijk, waardoor je binnen de standaardoplossing maatwerk kunt creëren. We vertrouwen hierbij op Microsoft.'

Proeven aan realiteit door testomgeving

Toch was Pulse er nog niet. Hevea vroeg om een *proof of concept*. Aan de hand van een blauwdruk, inclusief interviews, maakte Pulse het startpunt voor het aanvliegen van het project. Samen met Pulse is getest of de oplossing echt zou gaan werken voor Hevea. Van der Meulen: 'Als we naar onze processen kijken, vraagt dat om een zeer gefragmenteerde ERP-oplossing. Vandaar dat we van tevoren een beeld nodig hadden van hoe het er in de praktijk uit zou gaan zien.' Daarnaast stond nog de kritische vraag overeind of de standaard zou voldoen. Hiertoe werd een *Gap-fit* analyse uitgevoerd. Uitgangspunt was dat vanuit verkoop de productie aangestuurd

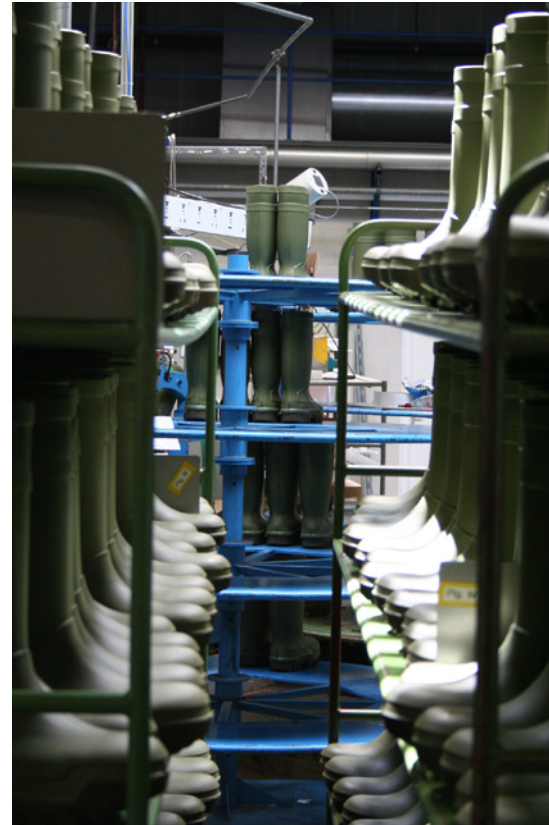
zou worden op basis van *make to order* en *make to stock*. 'We kunnen een efficiëntieslag maken als we capaciteiten kunnen definiëren en bundelen', vervolgt Van der Meulen. 'Dat was een *gap*, maar Pulse biedt door middel van gestandaardiseerde branchespecifieke uitbreidingen, zoals *AXtension Production Dashboard*, een passende oplossing.'

Gefaseerde implementatie

Als eerste zijn de onderdelen financiële administratie, kostprijscalculaties en administratieve voorraadafhandeling in Nederland en Portugal conform planning begin juni live gegaan. Pulse heeft zorg gedragen voor de lokalisatie in Portugal door haar subcontractor ARQUIconsult in te schakelen. Fase II behelst het uitdiepen van het productieproces en het vervangen van één van de nog draaiende oude systemen op het gebied van verkoop. Dit alles is inmiddels parallel van start gegaan. Van der Meulen: 'Microsoft Dynamics AX biedt zoveel mogelijkheden, dat het essentieel is om de balans te maken tussen ambitie en wat echt essentieel is. Met het essentiële gedeelte zijn we begonnen.'

De resultaten tot nu toe

Van der Meulen: 'De eerste reacties van onze medewerkers zijn positief. Mensen moeten nu de handigheid gaan krijgen. Uiteindelijk zullen we meer kunnen doen met dezelfde mensen. Dat is de efficiëncyslag die nu binnen handbereik komt. Verder hebben we met een standaard oplossing vrijwel gehele standaardisatie binnen Hevea kunnen realiseren. Maar we blijven ambitieus. Ons ultieme doel is dat iedereen die een vraag heeft, het antwoord vindt in AX. Dat is informatiedeling op het hoogste niveau. In die richting hebben we nu de eerste stappen gezet.'



In de laarzenfabriek in Raalte.



Feiten en cijfers Hevea

Aantal medewerkers: 250
Gebruikers: 75
Versie: Microsoft Dynamics AX 2009
Fase 1 live: 1 juni 2009
Fase 2 en 3 live: per 31-12-2009