

De vorken en messen van Amefa worden in heel Europa verkocht. Het Apeldoornse familiebedrijf versterkte door overnames de afgelopen tien jaar haar greep op de Europese markt. Die aanpak had ook een keerzijde. De zeven zelfstandig opererende vestigingen, voorzien van eigen inkooporganisaties en IT-systemen, brachten geen schaalvoordeel. De implementatie van het ERP-pakket IFS Applications moet daar verandering in brengen.

Door Peter Steeman

‘Een succesvol ad hoc-bedrijf is niet meer voldoende’

Europese bestekleverancier zet mes in logistieke proces

Foto's: SCM Supply Chain Magazine

Hele generaties eten van het bestek van de Apeldoornse Messenfabriek (Amefa). In Apeldoorn zowel letterlijk als figuurlijk. Het bedrijf werd in 1931 opgericht door Eugen Hollaender. Zijn zonen zijn nog steeds vertegenwoordigd in de directie. Tot halverwege de jaren negentig was Amefa een producerend bedrijf. Toen werd de stap gezet om niet langer zelf te produceren, maar in plaats daarvan te opereren als een voorraadhoudend handelsbedrijf. Die strategische zet werd onderdeel van een aantal acquisities die Amefa vervolgens deed. In Frankrijk en Engeland werden bestaande producerende bedrijven gekocht die net failliet waren gegaan. ‘Voor ons waren ze interessant vanwege de sterke lokale merknaam’, aldus Arjan de Jong, ICT-manager bij Amefa. ‘De naam stelt je in staat een groot marktaandeel te pakken. Je verplaatst de productie naar Azië en gebruikt de naam om het product in de markt te zetten. In sommige landen werden nieuwe vestigingen opgezet zoals in Spanje en Italië.’

De Europese vestigingen, verspreid over Engeland, Frankrijk,

Duitsland, Spanje, Polen en Italië, opereerden lange tijd onafhankelijk van elkaar. In 2003 werd besloten tot een strategie van centralisatie. Eerst werd een logistieke studie uitgevoerd door twee externe adviseurs. Dat leidde tot een aantal constatering, aldus De Jong. ‘Binnen de zeven voorraadlocaties lag voor een groot deel hetzelfde bestek opgeslagen. In bestek heb je een lokale markt en een Europese markt. Die laatste markt bedienen we met een zogenaamd ‘international standard programme’ dat voor alle vestigingen gelijk is. De voorraad per vestiging was daarvoor hoog. Op iedere locatie lag het hele ‘international standard programme’.

Eigen inkooporganisatie

Daarnaast had ieder land een eigen inkooporganisatie. Ze moesten in ieder opzicht de eigen broek ophouden. Er werd bij dezelfde leveranciers ingekocht, maar afzonderlijk van elkaar. Van schaalvoordeel was geen sprake. Het kwam voor dat op een boot

'Dan wordt je ICT-structuur een bord spaghetti' ◀



L
containers bestemd voor de verschillende vestigingen gebroederlijk naast elkaar stonden. Geen van die containers zat helemaal vol. De aanbevelingen in de logistieke studie waren eenvoudig. Verminder het aantal voorraadhoudende vestigingen, zorg voor een centrale inkoop en consolideer de goederen in Azië.'

Blackbox

Welke ICT-oplossing heb je nodig om die aanbevelingen te realiseren? Die vraag beantwoorden, was niet eenvoudig. De Jong: 'Amefa was op dat moment een succesvol bedrijf maar op IT-gebied bleef het achter. Toen ik binnen kwam, hadden binnen Amefa bijvoorbeeld maar twee medewerkers toegang tot internet. Vier gebruikten er e-mail. Ik kwam bij PinkRoccade vandaan. Een heel andere wereld. Het ERP-systeem MFG Pro had een paar nadelen. Het vele maatwerk maakte het tot een blackbox. Daarnaast was het systeem voor producerende bedrijven ontwikkeld. Op het moment dat Amefa veranderde in een voorraadhoudende

Arjan de Jong, ICT-manager van Amefa: 'Wat mij op weg hielp, was dat er voor het eerst in de historie van het bedrijf een strategie was geformuleerd. Dat creëert een drive waarin je veranderingen kan realiseren.'

handelsonderneming paste het niet meer bij de onderneming. Wat mij op weg hielp, was dat er voor het eerst in de historie van het bedrijf een strategie was geformuleerd. Dat creëert een drive waarin je veranderingen kan realiseren.'

'Ik had geen zin om mij direct in de armen van een ERP-leverancier te storten. Al die jaren had iedere vestiging zijn eigen ding gedaan. Ik wilde eerst alle processen in kaart brengen. Die logistieke studie en strategie zorgden voor ingrijpende veranderingen. De grote vestigingen in Engeland, Frankrijk en Nederland werden voorraadhoudend gemaakt. Vanuit Apeldoorn werden voortaan de klanten van onze kleine verkoopvestigingen in Spanje, Polen en Duitsland beleverd. Wat zijn daar de consequenties van? Om

► 'Als een salesmanager iets doet, heeft dat gevolgen voor de rest van de organisatie. Dat besef is nu groter dan voorheen'



dat allemaal helder te krijgen, ben ik eerst een aantal processen gaan beschrijven. Het binnenboeken van goederen bijvoorbeeld. Welke stappen neem je dan? Ik beschreef niet alleen de activiteiten maar ook een aantal begrippen. Wat verstaan we onder forecasting? Wat is de definitie van leadtime? Wij hebben een leadtime van zes maanden. Van het moment dat de order is bevestigd bij de leverancier tot de goederen in het magazijn staan. Op welk moment doen wij een kwaliteitscontrole? Vervolgens ben ik bij alle functionele managers in Apeldoorn en op de andere vestigingen langs geweest. Niet alleen managing directors maar ook de laag daaronder, de managers die verantwoordelijk zijn voor logistiek en voor sales. Op zo'n moment roept iedereen dat hij het anders doet. Als je een rondje langs de verschillende vestigingen maakt, zie je de *aha-erlebnissen*. Dat is niet zo vreemd. Het is in feite een eenvoudige keten. We kopen in Azië in. Maken gebruik van rederij Maersk als vervoerder. Per land gebruiken we een aantal vaste transporteurs. In het magazijn herkennen we ver-

schillende stromen. We hebben bulkbestek, verpakt per dozijn. Daarnaast hebben we verpakkingen. Die twee worden samengevoegd tot een cassette of een klantspecifieke verpakking. Het is een typisch made to order-proces dat plaatsvindt in de voorraadhoudende vestigingen.'

Spaghetti

De keten is misschien overzichtelijk. Dat zegt niets over de operatie die moet leiden tot een centraal ERP-systeem, verzekert De Jong. 'Als ICT-manager maak ik mij sterk voor een standaardpakket. Op zich kan je de schaalvoordelen ook realiseren door middel van interfaces tussen de bestaande systemen in de verschillende landen. Die optie heb ik grondig onderzocht. Het grootste bezwaar was dat de systemen in een aantal vestigingen niet optimaal functioneerden. In Apeldoorn paste het systeem niet meer bij de organisatie. In Spanje en Duitsland ontbrak een interface tussen de financiële en logistieke systemen. In Engeland werkten we met een heel oud Unix-systeem. Alleen Frankrijk beschikte over een integraal ERP-systeem dat wel aan alle eisen voldeed. Niet verwonderlijk dat juist mijn Franse collega pleitte voor interfaces tussen de bestaande systemen. Het duurde even voor ik hem kon overtuigen. Als je dat idee uitwerkt, moet je interfaces gaan beheren. Een complexe oplossing. Het prettige van een centrale oplossing is dat je allemaal in dezelfde database werkt. Dat is veel makkelijker te beheren. En het past veel beter bij de inhaalslag die we wilden maken. Ik heb tijdens presentaties aan managers wel laten zien hoe het er uit zou zien als je doorgaat op de ingeslagen weg. Dan wordt je ICT-structuur een bord spaghetti.'

Amefa heeft gekozen voor IFS Applications. IFS wordt het centrale bedrijfssysteem voor alle zeven internationale vestigingen van Amefa. 'Ik wilde een systeem dat verschillende talen en valuta kon combineren. En een leverancier die niet op het punt stond te fuseren met een concurrent. Dat leidde tot een lijstje van SAP, Microsoft Axapta en IFS. SAP heeft een lightversie van het ERP-pakket waarin een aantal templates al zijn ingevuld. Om goed aan te sluiten op onze processen, moesten er modules bijgekocht worden. Dat maakte het tot een technisch fraaie maar kostbare oplossing. Duur in onderhoud ook want voor iedere module heb je weer een andere SAP-consultant nodig. Microsoft en IFS boden nagenoeg dezelfde functionaliteiten. Alleen had Axapta addons, zeg maar extraatjes, nodig om aan onze behoefte te voldoen. IFS was qua prijsstelling, functionaliteit, kwaliteit de beste match. Het mooie van de gekozen oplossing is dat we alles wat we nodig hebben in een standaardpakket krijgen. Je kunt dus eenvoudig overstappen op een nieuwe release.'

Heipalen

Op dit moment bevindt de implementatie zich nog in de beginfase. 'De heipalen worden geslagen', aldus De Jong. 'Atos Origin legt het fundament. De processen zoals die door Amefa zijn geschreven, worden nu gematcht met de standaardprocessen in IFS. Hierna volgt de daadwerkelijke implementatie. Dan gaat de data er in. De metertjes van de logistiek worden ingesteld. Als dat af is, heb je een werkend systeem. Een week geleden zaten

Wat is Amefa?

Amefa verzorgt de inkoop, verpakking, verkoop en distributie van roestvrijstaal bestek en keukenmessen. Amefa levert uit voorraad. Het bedrijf kent vier productlijnen. Monogram, Amefa, Premiere Edition en private labels. Tot de klanten van het jubilerende bedrijf – Amefa bestaat dit jaar 75 jaar - horen Hema, Makro, Tchibo, Carrefour en Tesco. Het familiebedrijf heeft naast het hoofdkantoor in Apeldoorn nog zeven locaties in andere landen. Bij Amefa werken ongeveer 200 mensen.



hier 34 functionele managers naar de blauwdruk te kijken. In de implementatiefase gaan we dat weer doen. Daar zit niet een IT'er bij. Een van de belangrijkste doelen is geweest de muren weg te halen tussen de verschillende functionele gebieden. Als een salesmanager iets doet, heeft dat gevolgen voor de rest van de organisatie. Dat besef is nu groter dan voorheen.'

Big Bang

De Jong ziet niet op tegen de Big Bang. 'Het risico van live gaan is dat je zaken niet voor elkaar hebt en er zoveel fouten zijn dat je niet meer weet wat er in je bedrijf gebeurt. We pakken het zorgvuldig aan. Gaan eerst live in Apeldoorn en rollen het dan gefaseerd per land uit. Het grootste risico schuilt in het overzetten van data. Je hebt data in je oude systeem die naar het nieuwe systeem migreren. Die oude data moet je eerst opschonen. Daar zijn we op tijd mee begonnen. Je moet vervuiling opruimen. Je hebt artikelbestanden, leverancierbestanden, klantbestanden. Daar zitten allemaal gegevens in. Zijn alle artikelen in je artikelenbestand nog wel actief? Staan alle logistieke parameters correct? We hebben een werkgroep datamanagement die daar vanaf het begin van het project intensief mee aan de slag is gegaan. We hebben een echte numbercruncher datacoördinator gemaakt. Iemand die een gevoel heeft bij het product. Het assortiment beslaat 400 modellen. Binnen ieder model kun je wel 24 items hebben. Je moet de structuur van die collecties begrijpen.'

Forse besparing

Amefa verwacht dat de investering in het nieuwe systeem zich snel zal terug verdienen. Niet alle winst is overigens toe te schrijven aan het nieuwe systeem. De Jong: 'Veel processen die we anderhalf jaar geleden bedacht hebben, doen we al anders terwijl het systeem nog niet operationeel is. Het zorgt wel voor de nodige overhead. Die overhead ga ik er uit halen met IFS. Een belangrijk doel is optimaal voorraadbeheer. 60 procent van de balans is voorraad. Al we dat met 15 procent omlaag kunnen brengen, geeft dat een forse besparing. We gaan van zeven naar drie voorraadhoudende locaties. Met een integraal systeem kun je veel beter dan vroeger de hoogte van de voorraden afstemmen op de leverbetrouwbaarheid. In ons logistieke model wordt het voorraadbeheer vanuit Apeldoorn door twee man gecoördineerd. Ze zorgen dat de voorraadhoogte binnen de marges blijft. Dat de optimale bestelgrootte wordt afgestemd met inkoop. Alle parameters die van invloed zijn op de keten worden door hun ingesteld. De controle van de parameters kun je aan het systeem overlaten. Als in Azië de leverancier te laat levert, krijgen we automatisch een signaal van onze forwarder. We hebben een interface met het systeem van de forwarder. De salesmanager aan het einde van de keten ziet in het systeem dat de boot te laat is. Zonder die waarschuwing zou de klant vlak voor de levering met de vertraging worden geconfronteerd. Met een lead-time van zes maanden scheelt het als je vier maanden voor de beloofde datum kan melden dat er een probleem is. Dat is een wereld van verschil met waar we vandaan komen. Amefa was altijd een succesvol ad hoc-bedrijf. In de huidige markt is dat niet meer voldoende.'

