

BAM INTERNATIONAL

KLANTVERHAAL

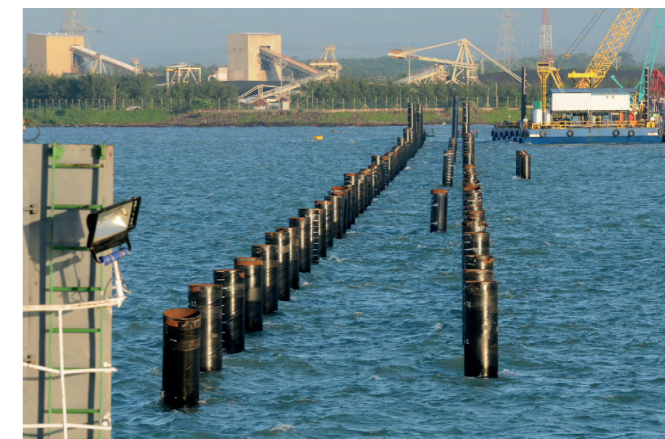
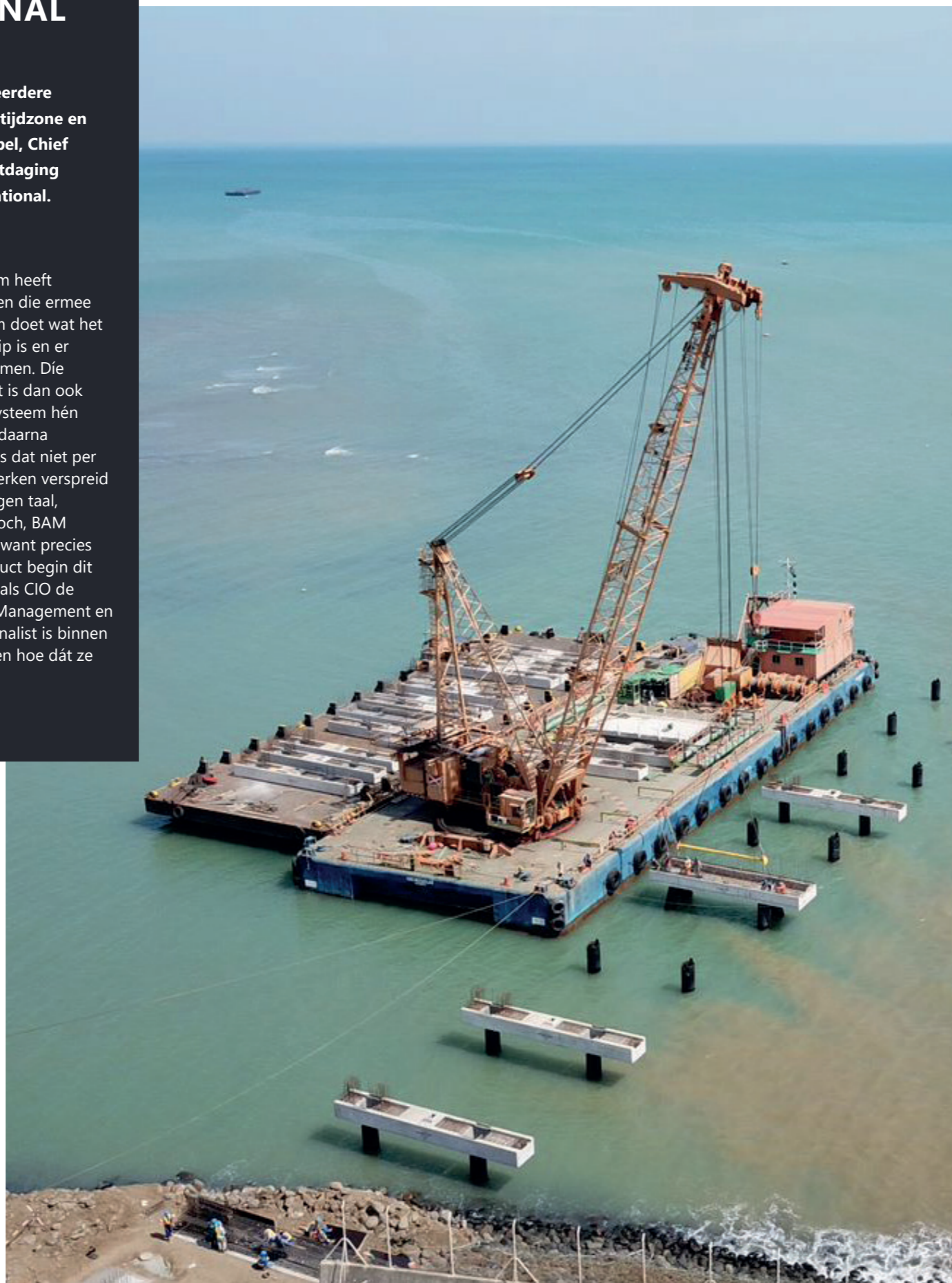


"De uitdaging: één ERP-systeem implementeren in meerdere landen met elk een eigen taal, cultuur, tijdzone en manier van werken."

DE UITDAGING VAN BAM INTERNATIONAL

Eén ERP-systeem implementeren in meerdere landen met elk een eigen taal, cultuur, tijdzone en manier van werken. James van de Merbel, Chief Information Officer stond voor deze uitdaging toen hij in 2013 begon bij BAM International.

Elk bedrijf dat ooit een nieuw ERP-systeem heeft geïmplementeerd weet: het zijn de mensen die ermee werken die ervoor zorgen dat het systeem doet wat het kan. Dat er meer inzicht komt, er meer grip is en er betere beslissingen kunnen worden genomen. Die mensen meenemen in het verandertraject is dan ook cruciaal. Uitleggen wat het nieuwe ERP-systeem hén brengt, hoe ze ermee kunnen werken en daarna volhouden, blijven volhouden. Makkelijk is dat niet per se, zeker niet als de mensen die ermee werken verspreid zijn over meerdere landen met elk een eigen taal, cultuur, tijdzone en manier van werken. Toch, BAM International deed het. En succesvol ook, want precies zoals gepland nam het bedrijf 4PS Construct begin dit jaar in gebruik. James van de Merbel, die als CIO de leiding heeft over strategisch Informatie Management en Mike Durenkamp, die de Lead Business Analyst is binnen het informatie management team vertellen hoe dát ze lukte.



Het Tatiung Jati project van BAM International in Indonesië

“Wat is onze stip aan de horizon?”

Een onderzoeksstation op Antarctica, het bijzondere Museum of the Future in Dubai, een nieuwe terminal op het Julius Nyerere vliegveld in Nairobi in Tanzania, enorme aanlegsteigers voor vrachtschepen en scheepswerven in onder meer Australië, Jordanië, Kameroen, Maleisië, Sierra Leone en Panama. BAM International, een werkmaatschappij van de Koninklijke BAM Groep, heeft werkelijk projecten over de hele wereld.

Toen James van de Merbel in 2013 in dienst trad bij BAM International, bestond de wens om internationaal met één ERP-systeem te gaan werken al binnen het bedrijf. Eén systeem zou real-time inzicht geven in het verloop van projecten en daarmee mogelijk maken efficiënter te werken en betere voorspellingen te doen over het verloop van projecten. De opdracht om de implementatie van dit systeem in goede banen te leiden greep James met beide handen aan. Samen met Business Information Analyst Mike Durenkamp beet hij zich vast in deze enorme klus, want ‘even een nieuw computersysteem in gebruik nemen’ is zo’n proces allang niet meer.

Eerst de scope van het project bepalen

James: “Een ERP-systeem was in de jaren ‘60 nog echt een puur financieel systeem. Inmiddels is het veel meer dan dat en omvat het vrijwel alle

bedrijfsprocessen. Zo’n systeem in gebruik nemen moet je dus ook goed voorbereiden, anders mislukt het. Oorspronkelijk was de gedachte binnen BAM International dat we het nieuwe ERP-systeem aan het eind van datzelfde jaar wel in gebruik konden nemen. Wij wisten al snel dat dit niet realistisch was, zeker niet met alle extra uitdagingen die zo’n internationale omgeving met zich meebrengt. Met hulp van een externe partij, Decla Consultancy, bepaalden we daarom van tevoren goed de scope van het project. Waar staan we nu en waar willen we naartoe? Wat is onze stip aan de horizon en is het niet een té grote stap om daar te komen vanuit waar we nu zijn? Want zo’n ERP-systeem kan veel, maar moet je dat ook allemaal meteen willen? Wij besloten het stap voor stap aan te pakken.”

“Belangrijke overweging daarbij was dat we wisten dat we de mensen mee moesten krijgen. Communicatie is een van de belangrijkste factoren tijdens zo’n traject. Zo’n nieuw systeem is vaak heel abstract in het begin, hoe laat je de mensen zien wat zij eraan hebben? Want je vraagt een verandering, een andere manier van werken. Dan willen zij logischerwijs weten: What’s in it for me? Dat change management eromheen is echt een cruciale factor voor het succesvol implementeren van een nieuw ERP-systeem.”

Geen hoofdkantoorfeestje

Met een team van 60 medewerkers begonnen James en Mike aan de uitdaging om voor alle area's (de afdelingen van BAM International in het buitenland) de processen in kaart te brengen rondom de supply chain (inkoop), finance (inclusief alle projectboekhoudingen), plant (materieel) en commercial (projectbeheer). Ze werkten hierbij met de AS IS & TO BE methode. Eerst breng je dan in kaart hoe je nu werkt (AS IS), dan hoe je zou willen moeten werken (TO BE) en dan bekijk je hoe software daarbij kan ondersteunen en in welke fases je die het beste kan implementeren.

James: "Samen met alle area's brachten we de huidige situatie in kaart van hoe we ons werk toen deden. We maakten als het ware een foto van onze organisatie zoals die toen was, om vervolgens te kijken hoe we daar voor alle area's één lijn in konden trekken. Voor het nieuwe ERP-systeem zouden we immers overal één werkwijze gaan hanteren. Eerst al die processen in kaart brengen was veel werk, maar onmisbaar. Door de 'foto' die we daarmee maakten zagen we hoe groot de stap was om te komen waar we willen zijn."

Mike: "De samenwerking met alle area's was hierin heel belangrijk. Dit hele proces was geen hoofdkantoorfeestje. Dat kan ook niet als je wilt dat zij allemaal met een nieuw systeem gaan

werken. Hun input was onmisbaar. Welke ideeën hadden zij voor verbeteringen en procesoptimalisaties? We merkten hier al wel snel hoe groot cultuurverschillen kunnen zijn. In sommige landen gingen afdelingen er meteen proactief mee aan de slag, terwijl ze in andere landen meer begeleiding en coaching nodig hadden als ze wat afwachting bleven en geen vragen stelden. Belangrijk was om zeker te stellen dat ze onze vragen ook begrepen. Om die reden zijn we gaandeweg ook wat gaan schuiven met deadlines, waardoor het uiteindelijk wel lukte om alles op tijd op te leveren."

Weloverwogen keuze voor 4PS Construct

De procesanalyse nam al met al ongeveer anderhalf jaar in beslag. Toen werd het tijd om een definitieve keuze te maken voor het ERP-pakket. Begin 2016 tekende BAM International de samenwerkingsovereenkomst met 4PS voor de implementatie van 4PS Construct. James: "We maakten een top 10 van issues die opgelost moesten worden en zetten op basis daarvan een aantal partijen naast elkaar. 4PS Construct kwam daar als beste uit. Zo is voor ons bijvoorbeeld een flexibele setup belangrijk, omdat we in de verschillende landen onder meer met andere wetgeving en loonadministratie te maken hebben. Ook multi-currency is om die reden voor ons een eis. Niet heel veel systemen kunnen dat, maar 4PS heeft dat voor ons op maat gemaakt."

Mike: "We wilden ook dat alles altijd beschikbaar zou zijn via het web. Een cloudoplossing dus. We hebben niet overal vaste dataverbindingen, kunnen niet overal datacenters neerzetten en werken regelmatig via satellietverbindingen. Denk maar aan het onderzoeksstation dat we nu bouwen op Antarctica. Het kan ook voorkomen dat we plotseling moeten worden geëvacueerd en alle project data dan moeten achterlaten willen we niet. 4PS kon dit allemaal bieden en had ook nog een goede prijs-kwaliteitverhouding. Wat voor ons uiteindelijk doorslaggevend was in onze keuze is de ervaring van 4PS in de constructie-industrie. Ze snappen daardoor onze processen en dat werkt heel prettig samen."

Alles stap voor stap

De internationale consultants van 4PS en het team van BAM International konden nu samen de software gereed gaan maken voor de uitrol naar alle internationale kantoren en projectlocaties van BAM. James: "Binnen BAM spraken we af dat we alle lopende projecten zouden blijven doen als altijd. Nieuwe projecten doen we nu binnen 4PS Construct. Ook dit was een bewuste keuze vanwege de complexe internationale omgeving waarin we opereren. We doen dit stap voor stap. In overleg met 4PS zijn er een aantal zaken in de standaard software aangepast. Voor onze business een voorwaarde en voor 4PS een verrijking van haar standaard product."



Het Tatjung Jati project in Indonesië is het eerste project dat via 4PS Construct verloopt sinds de livegang

Real time informatie

Juni 2017 startte de ingebruikname op het hoofdkantoor en begin 2018, geheel volgens planning en binnen het budget, was 4PS Construct in alle area's in gebruik genomen. Inmiddels staan er twee projecten in het systeem. Een speciaal startup team geeft on the job training. Mike: "De grootste uitdaging bleef om alle mensen aangehaakt te krijgen en te houden. Je hebt immers echt dat commitment van de lokale medewerkers nodig. We nemen ze nu bij de ingebruikname van 4PS Construct bij de hand om in de praktijk te laten zien wat ze moeten doen. Hoe het werkt en welke voordelen zij daar zelf van hebben. Uitleg geven via video's werkt hiervoor niet goed genoeg. Een video is hooguit fijn om op terug te kunnen grijpen. We blijven het gebruik van 4PS Construct in de area's ook monitoren. We moeten de mensen blijven herinneren hoe belangrijk het is dat ze zich aan de processen houden en niet terugvallen in oud gedrag. Een bestelling doen zonder inkooporder kan niet, dan kloppen de data in het systeem al heel snel niet meer."

James: "Goed gebruik is een voorwaarde, want alleen IT is het allang niet meer. Het gaat echt om het

gestructureerd managen van informatie waardoor je business intelligence krijgt. Voorheen kreeg de directie misschien slechts een rapportje in Excel waarin mensen het mogelijk ook nog iets mooier lieten zien dan hoe het was. Nu kan iedereen in het systeem real time informatie zien, waardoor er veel betere beslissingen kunnen worden genomen op situaties rondom de projecten. Omstandigheden rondom projecten worden nu veel beter inzichtelijk, we zien het immers allemaal rechtstreeks in het systeem. Er zijn veel minder verrassingen dan vroeger. Uiteraard is datakwaliteit in onderliggende systemen, zoals ERP, de basis voor business intelligence. Het is onmogelijk om goede dashboards en rapporten te genereren als de data niet op orde is."

Ultieme droom

James: "We hebben met elkaar bewezen dat het implementeren van een ERP absoluut goed kan gaan, zolang je het maar goed voorbereidt. Nu gaan we verder met monitoren dat het ERP goed wordt gebruikt en verbeteringen doorvoeren. Leuk is dat de mensen die ermee werken nu ook gaan merken hoeveel voordelen het ze oplevert. Ambities zijn er nog genoeg. Doel is om

steeds meer processen aan elkaar te koppelen, zoals CRM-planning tools en HR data. En ook projectdata willen we aan elkaar gaan koppelen. Dan heb je pas echt informatiemanagement op strategisch niveau en het inzicht dat nodig is om je processen zo efficiënt mogelijk te maken om goed te kunnen concurreren."

Mike: "Ik denk zelfs dat we niet eens zo ver verwijderd zijn van het toepassen van internet of things op onze projecten. Voorwaarde is dan wel dat je alle data op orde hebt. Maar dan kun je bijvoorbeeld je productie gaan verbeteren op basis van de informatie die je hebt. Zoals informatie over het aantal slagen dat nodig is om een paal te slaan, afhankelijk van de grondsoort, het type paal en de leverancier van die paal. Of het meten van betonsterkte met sensoren. Als je dat inzicht hebt krijg je qua planning, inkoop, materieel en finance superefficiënte processen, maar vooral betere kwaliteit van onze projecten."

James: "Toegepaste kunstmatige intelligentie is de ultieme droom. Maar stap voor stap. Dat heeft heel goed gewerkt, dus daar houden we aan vast."



BAM International projectgroep

