

*Schelde transformeert na intensief leerproces
naar maritieme integrator*

Interne ERP-kennis en extern beheer maakt scheepswerf slagvaardig

Vanaf 1875 ontwikkelde zich in Vlissingen, de stad van Nederlands grootste zeeheld Michiel Adraanszoon de Ruijter, een scheepswerf waar de kiel werd gelegd voor veel schepen van onze vloot. Schelde Naval Shipbuilding was meer dan een eeuw hofleverancier van de Koninklijke Marine. Het einde van de Koude Oorlog deed de orderstroom afnemen. Door de activiteiten deels te verleggen in de richting van de civiele scheepsbouw, tracht de werf zich met z'n unieke expertise staande te houden. Uitgekiende IT-oplossingen zetten het traditionele scheepstimmerambacht om in eigentijds maritiem kenniswerk.



Robert Boudens is Manager ICT bij Schelde. Hij is er z'n loopbaan in 1988 begonnen als systeemanalist. De afdeling telde destijds 40 medewerkers, die software op maat voor het IBM 3090 mainframe ontwikkelden. Vanwege de hoge kosten bleek deze huisvlijt niet langer acceptabel. Omstreeks 1996 koos de directie voor invoering van standaard bedrijfssoftware, het toen net gelanceerde Baan IV ERP-pakket. Omstreeks dezelfde periode viel tevens het besluit om zich te concentreren op de kernactiviteiten. Het beheer over de automatiseringssystemen werd in z'n geheel uitbesteed aan een IT-dienstverlener, inclusief het personeel. Die beslissing pakte niet goed uit. Boudens wil de naam van de outsourcing-partner niet noemen. Hij steekt ook nadrukkelijk de hand in eigen boezem. "We stelden ons alles veel te rooskleurig voor. Juridisch was het zwak geregeld; geen boeteclausules geen ontbindende voorwaarden en dat voor een contract met een looptijd van 10 jaar. De kosten bleven oplopen; er was geen volumestaffel ingebouwd. Van circa 1000 werkstations



De Zeven Provinciën, nieuwe marinefregat met stealth-eigenschappen

krompen we naar 600, maar de prijs bleef gehandhaafd. We waren continu in gevecht over welke diensten binnen de overeenkomsten vielen en voor welke extra diende te worden betaald. De gebruikers werden hiervan uiteraard de dupe.”

Denken vanuit procesmodellen

Uiteindelijk werd besloten het ICT-beheer terug te nemen. Een artikel in PT industrie van 2003 maakt gewag van EDS als tijdelijke outsourcing-partner. Hoewel dit bedrijf niet betrokken

was bij de Baan implementatie, verliep ook deze operatie aanvankelijk niet op rolletjes. Binnen Schelde was geen kennis voorhanden op ERP-gebied. Inschakeling van een adviesbureau bood geen soelaas, net als het door Baan geleverd implementatiehulp-middel DEM (Dynamic Enterprise Modeling). “Het vanuit modellen inrichten van de processen sluit niet aan op de denkwijze van de mensen die hier werken,” aldus Boudens. “Het is te theoretisch. De scheepsbouw kenmerkt zich door praktische, doch

tevens traditioneel ingestelde mensen. Doordat de industrie krimpt, bestaat er weinig instroom van jonge medewerkers met frisse ideeën. Tezamen met de ‘key users’, afdelingshoofden en het management zijn we een leerproces ingegaan. We confronteerden ze met demoschermen van een testcase, die door Baan-consultants was gebouwd. Toen ging de materie pas leven en kon men zich en beeld vormen van de nieuwe werkwijze met het ERP-systeem. Toch bleek, nadat we op 5 oktober 1998 life waren gegaan, er nog behoefte te zijn aan extra werkinstructies en trainingen. Daarvoor werd KPMG ingehuurd. Pas een half jaar na oplevering was er sprake van een stabiele, goed werkende ERP-systeem. Op voorhand kies je natuurlijk niet voor zo’n traject met vallen en opstaan. We hebben een hoge prijs betaald, maar we beschikken nu wel over veel kennis van Baan. Recent is de software ook in gebruik genomen door een andere onderneming binnen de groep: Amels jachtenbouw, locatie Vlissingen. De implementatie hebben we zelf uitgevoerd zonder hulp van externe consultants.”

Gebrek aan managementvisie

Terugkijkend op het moeizame ERP-traject en het mislukte outsourcing project, constateert de Schelde ICT-Manager dat de omstandigheden uitermate ongunstig waren. Hij doelt op de vele managementwisselingen waardoor een eenduidige visie ontbrak. Met de overgang van de aandelen van de overheid (de staat en provincie Zeeland) naar Damen Shipyards Group is de bestuurlijke structuur hersteld en de communicatie tussen het management en de afdelingshoofden verbeterd. Door bundeling van de verkoopcapaciteit is de commerciële slagkracht vergoot. Pas

Geen zee te hoog voor mannen van staal

Mannen van staal en schepen van hout werden eeuwen geleden voortgebracht door de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. Ze konden alles wat een land tot wereldmacht maakt: de zeeën bevaren, handel drijven en oorlog voeren. Het hout en het zeil van de schepen maakten plaats voor staal, stoommachines en later de turbines. Tot de jaren zestig van de vorige eeuw, bloeide de scheepsbouw in ons land. De economische veranderingen en de opkomst van lagelonen zorgden voor zwaar weer in de sector. Gerenommeerde werven legden het loodje en vanaf de oevers van de Merwede tot aan het Winschoterdiep klonk het weeklagen van de eens zo trotse scheepsbouwers. Voor het uitvoeren van de pure productietaken zijn ze te duur geworden. Naast de concurrentie uit Azië betraden ook spelers uit het voormalige Oostblok de markt. De gestaalde arbeiders, bevrijd van het communistische juk, weten als geen ander de klinknagels op de juiste plaats in de sloop te slaan. Door het zware productiewerk uit te besteden aan werven in landen als bijvoorbeeld China, Oekraïne of Roemenië, maar ontwerp, assemblage en afbouw hier te houden, lijkt de industrie zich te kunnen handhaven. Informatie technologie ondersteunt de scheepsbouwers in de strijd voor het behoud van hun hoge kennisniveau.



na het scoren van een order wordt een selectie gemaakt uit de capaciteit binnen het concern. In Nederland beschikt Schelde over de grootste productiehal. Met de expertise in het bouwen van oorlogsschepen leent de werf in Vlissingen zich voor de uitvoering van meer complexe projecten. Zo wordt er het tussenstuk van het nieuwe Marine bevoorradingschip Johan de Witt gebouwd, terwijl de voor- en achterkant komt van de werf in Roemenië. Tussen de casco's van twee Indonesische korvetten pronkt aan de aanbouwkade in Vlissingen ook een megajacht van een Amerikaanse miljonaire.

Voor het ontwerpen van de schepen maakt Schelde gebruik van een drietal verschillende CAD-oplossingen, beschikbaar op 150 werkstations. De 3-dimensionale tekeningen van het casco komen tot stand met Nupas. Het pakket integreert in lichte mate met Cadmatic, waarmee het binnenwerk met de pijpen en kabelbanen op tekening wordt gezet in samenhang met het casco-ontwerp. Voor het maken van minder gecompliceerde 2-dimensionale ontwerpen en schema's volstaat het softwarepakket MicroStation. Nu bestaat er nog geen koppeling met het ERP-systeem. Dat gaat veranderen wanneer de beslissing is genomen voor het aanschaffen van een PDM oplossing (Product Data Management). Daarmee vindt straks alle ontwerp-informatie direct zijn weg binnen de project en logistieke administratie. Gelijktijdig met het gene-

ren van de stuklijsten, kunnen dan de inkopers het benodigde materiaal bestellen en kan de werkvoorbereiding beginnen met het maken van de planning en het eventueel inhuren van onderaannemers Boudens verwacht dat PDM in samenhang met ERP uiteindelijk in hoge mate de integratortaak van Schelde gaat ondersteunen. Gegevens van de diverse externe engineeringbureaus, alsmede productiebedrijven met hun eigen machinepark en materialen van afwijkende formaten zijn dan gemakkelijker op een duidelijke manier langs elektronische weg uit te wisselen en te verwerken binnen de PDM/ERP-backbone.

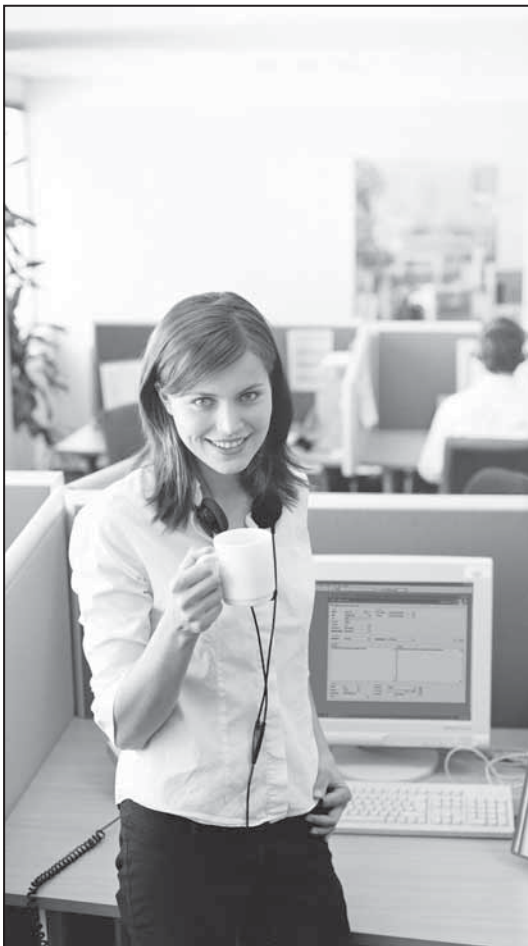
Want als zodanig kan het Baan IV systeem inmiddels wel worden aangeduid. Sedert 4 jaar hoeven Boudens en zijn collega's er nauwelijks meer naar om te kijken. Het technisch beheer van de applicatie is in handen van Profuse. Deze Baan-specialist uit Veenendaal volgt via beheerssoftware van BMC de uitvoering van de dagelijkse ERP-taken die zijn toegewezen aan een HP 9000 configuratie. Voldoende gerijpt in het aangaan van outsource-trajecten, stelden de Zeeuwse scheepsbouwers een contract op waarin alles tot in de puntjes is geregeld inclusief bonus/males regeling en volumestafel. De inmiddels verworven kennis van het ERP-pakket kwam daarbij goed van pas. Profuse behoeft zich niet te bekommeren om de inhoudelijke kant van de Baan IV-implementatie. Toch is Boudens blij met hun aanwezigheid op afstand.



Robert Boudens, ~~Manager ICT bij Schelde~~ foto redactie

"We hebben geregeld een bespreking omdat we dat nu eenmaal hebben afgesproken, maar eigenlijk valt er niks te bespreken. Zij verrichten hun beheertaak uitstekend, komen alle afspraken na en maken goed rapportages van de dienstverlening. We kunnen op ze vertrouwen."

Frans van der Geest



De beste ondersteuning voor uw helpdesk

Het beheren van een helpdesk is werk voor professionals, dat bent u beslist met ons eens. Uw klanten stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van uw dienstverlening. En uw helpdesk is verantwoordelijk voor een steeds breder pakket aan taken. Het is goed te weten dat u er bij het inrichten of uitbreiden van uw helpdesk niet alleen voor staat.

Wij ontwikkelen software waarmee u de activiteiten op uw helpdesk in goede banen kunt leiden. Van melding tot oplossing, u houdt het onder controle met onze software.

Wilt u meer weten?

Wij laten u graag zien wat TOPdesk voor uw organisatie kan betekenen. Bel ons op **(015) 270 09 00** of surf naar **www.topdesk.nl** voor meer informatie.

TOPdesk





SERVICE ANALYTICS

Service Analytics is de rapportage en analyse (datamart-) oplossing die specifiek is ontwikkeld voor de kritische service management organisatie. Onafhankelijk van de service management applicatie die u gebruikt kunt u genieten van de voordelen van de zeer uitgebreide rapportage en analyse mogelijkheden van Service Analytics (op basis van Business Objects).

Enkele voordelen van Service Analytics:

- ▶ ITIL Process analyse
- ▶ Performance reporting
- ▶ Trend analyse
- ▶ SLA rapportage
- ▶ Standaard Business Objects front-end



Quintica Consultants BV
www.quintica.nl
info@quintica.nl