

De juiste combinatie maken is de kunst

Panelgesprek: ERP versus best-of-breed

In hun zoektocht naar een toekomstbestendige IT-structuur staan bedrijven voor de keuze: een allesomvattend ERP-systeem of een combinatie van best-of-breed-oplossingen. We zouden zelfs van een eeuwige discussie kunnen spreken. Value Chain Management inviteerde een aantal partijen uit beide kampen voor een debat over de kansen en uitdagingen. Al snel werd duidelijk: vaak is de ideale situatie geen of-of-verhaal, maar een slim samenspel van beide werelden, met het ERP-systeem als stevige kern en zorgvuldig geselecteerde best-of-breed-oplossingen als aanvulling.

De ERP-leveranciers aan onze tafel werden door drie partijen vertegenwoordigd: Marijke Vanbergen, pre-sales consultant bij Priority Software; Tom De Jongh, sales manager bij Exact in België, en Michael De Wilde, business & IT transformation advisor bij SAP-partner Flexso. Aan de andere kant van de tafel zaten enkele aanbieders van best-of-breed-oplossingen: Marc De Mey, directeur van CPQ Belgium, en Olivier Garmyn, salesverantwoordelijke bij Slimstock. Om hun visie te leren kennen over onder meer differentiatie, integratie, complexiteit en de kosten, legden we hun een aantal vragen en stellingen voor.

Differentiërend proces of niet?

VCM: Wat is jullie mening over de stelling: met een standaard ERP-pakket kun je je niet van je concurrenten onderscheiden

omdat het te generiek zou zijn. Best-of-breed kan een differentiator betekenen?

Tom De Jongh: "In situaties waar een bedrijf heel specifieke functionaliteit wil, kan een best-of-breed-oplossing zeker een waardevolle aanvulling vormen, maar bij gebruik van enkel best-of-breed zit de informatie over meerdere systemen verspreid. Je kunt dan al snel het overzicht verliezen. Het grote voordeel van een ERP-systeem is dat het makkelijk integreert met andere apps of oplossingen. Zo heb je alle informatie in één centraal systeem en één waarheid. In onze App Store zitten bijvoorbeeld al ruim 220 vorgeconfigureerde oplossingen die naadloos aansluiten bij onze ERP-oplossingen. En om in te spelen op sectorspecifieke noden, hebben we vier standaard ERP's die zich elk op een andere sector focussen."

Michael De Wilde: "Veel ERP-systemen zijn gestart vanuit een bepaalde invalshoek, maar

hebben hun functionaliteit in de loop der jaren uitgebreid waardoor je er vaak al een heel eind mee komt. SAP is daar heel ver in gegaan, waardoor het pakket een zeer brede functionaliteit biedt. Maar dat betekent niet automatisch dat een best-of-breed-oplossing geen meerwaarde kan hebben. Als Flexso staan we daar dan ook zeker voor open."

Olivier Garmyn: "Het is verstandig om je keuzes te baseren op de complexiteit van je processen en de USP's (unique selling propositions) van je bedrijf. Slimstock is bijvoorbeeld gespecialiseerd in end-to-end supply chain planning. Als je planningsproces veel SKU's, veel voorraadlocaties of een complexe 'bill of materials' omvat, zal je ERP-systeem op het vlak van voorraadplanning al snel tegen zijn grenzen aanlopen bij het waarmaken van je servicebelofte. Dan zal een best-of-breed-oplossing als de onze zeker een differentiator zijn."



De deelnemers aan ons rondetafelgesprek zijn het erover eens dat het ideale scenario vaak bestaat uit een ERP als stevige kern, aangevuld met één of enkele zorgvuldig geselecteerde best-of-breed-oplossingen (vlnr. Marijke Vanbergen, Michael De Wilde, Marc De Mey, Tom De Jongh en Olivier Garmyn).

VCM: Hoe bepaal je als organisatie welke best-of-breed-oplossingen interessant zijn om aan het ERP-pakket toe te voegen?

M. De Wilde: "Je moet een onderscheid maken tussen differentiërende en niet-differentiërende processen. Niet-differentiërende processen neem je het best mee in je ERP; zo'n pakket is daar de ideale facilitator voor. Anders is het voor differentiërende processen, waarmee je het verschil kunt maken ten opzichte van je concurrenten. Daarbij moet je je afvragen of de functionaliteit in je ERP die voldoende afdekt. Is dat niet het geval, dan kun je die processen proberen op te vangen met apps binnen dezelfde technologie, of je kunt kijken naar best-of-breed-oplossingen die optimaal inspelen op je noden."

M. Vanbergen: "Wij beschouwen het als onze taak om bedrijven in de juiste richting te sturen. Soms denken ze bijvoorbeeld dat ze een best-of-breed WMS nodig hebben, maar als

je doorvraagt, onderschatten ze wat onze WMS-module kan. Die kan bij wijze van spreken met een aan-uitknop worden geactiveerd. Maar er zijn natuurlijk grenzen: een grote logistiek dienstverlener met een uitdagend warehouse management kunnen wij bijvoorbeeld niet helpen. Dat geven wij dan ook toe."

M. De Mey: "Best-of-breed-oplossingen komen inderdaad het meest tot hun recht als ze complexere processen kunnen opvangen. Tegelijk moeten organisaties beseffen dat er veel verschillende best-of-breed-oplossingen bestaan. Het is belangrijk daar eerst een goed zicht op te krijgen en vervolgens te bepalen welke oplossing het meest geschikt is om het bedrijf in kwestie te ondersteunen en te differentiëren."

Neen leren zeggen

VCM: Wat denken jullie over de stelling: bedrijven doen er goed aan hun processen

aan te passen aan de software in plaats van andersom? Maatwerk toevoegen is immers duur en beperkt de flexibiliteit.

M. Vanbergen: "Echte customisatie moet je in elk geval beperken. We raden bedrijven altijd aan hun processen zoveel mogelijk op de standaard af te stemmen. Dat is in veel gevallen ook perfect mogelijk. Dat neemt niet weg dat we soms ingaan op de vraag naar specifieke ontwikkelingen als die ook voor andere klanten interessant zijn. Maar dan worden die ontwikkelingen uiteindelijk een deel van onze basisoplossing."

M. De Wilde: "Wij hameren er bij onze consultants continu op dat ze zo dicht mogelijk bij de standaarden moeten blijven. Dat is nodig, want soms is het moeilijk om niet in de vraag van de klant naar maatwerk mee te gaan. Als bedrijven echt iets nodig hebben dat niet in het pakket zit, dan kunnen ze beter naar een best-of-breed-oplossing uitkijken. Die zal vaak



www.slimstock.com

Olivier Garmyn, Business Development Manager bij Slimstock

O.Garmyn@slimstock.com



www.cpqbelgium.com

Marc De Mey, Managing Director bij CPQ Belgium

marc.demey@cpqbelgium.com



www.flexso.com

Michael De Wilde, business & IT transformation advisor bij SAP-partner Flexso

michael.dewilde@flexso.com



www.priority-software.be

Marijke Vanbergen, Pre-Sales Consultant bij Priority Software

marijke.vanbergen@priority-software.com



www.exact.com

Tom De Jongh, expert ERP bij Exact

tom.de.jongh@exact.com

ook meer mogelijkheden voor de toekomst bieden. Als implementatiepartner is het in elk geval belangrijk dat je in een adviserende rol blijft en niet in de 'hit-and-run' rol terecht komt. Anders kun je nooit een partnership op lange termijn uitbouwen."

T. De Jongh: "Ik ben het daar roerend mee eens. Door je bedrijfsprocessen aan te passen, kun je het maximum uit de software halen. Je kunt niet alleen efficiënter werken, je bedrijf wordt ook schaalbaarder. Bij maatwerk komt een hoop kosten voor consultancy kijken en met een standaardpakket kun je direct aan de slag. Moderne ERP-software wordt bovendien steeds flexibeler. In de Premium edities van Exact Online is het bijvoorbeeld mogelijk je software volledig naar jouw unieke bedrijfsprocessen in te richten. Denk aan het toevoegen van extra velden die voor jouw organisatie van belang zijn of het geven van inzichten op maat. Maar als je processen echt zo complex zijn en niet honderd procent in een standaardpakket passen, vullen we het ERP graag aan met specifieke nicheoplossingen."

M. De Mey: "Wij merken dat het voor sommige aanbieders toch moeilijk is om 'neen' tegen de klant te zeggen. Dan worden er – tegen beter weten in – heel veel zaken op maat gemaakt tot er zo veel is gependend dat het bedrijf in kwestie dan toch maar met die oplossing blijft werken, hoe inefficiënt ook. Dat is zonde."

O. Garmyn: "Een best-of-breed-oplossing kies je net omwille van de expertise en de best practices. Het zou zonde zijn om daar dan achterhaalde processen in te willen integreren. Maar ook als best-of-breed-aanbieder in de supply chain planning niche moeten we soms nee zeggen. Soms komt de vraag om TMS-, WMS- of MES-maatwerk te schrijven, maar dan verwijzen we door naar andere specialisten."

VCM: Wat zijn nog valkuilen voor bedrijven die voor de keuze ERP versus best-of-breed staan?

T. De Jongh: "Start-ups, bijvoorbeeld, beginnen vaak met best-of-breed-oplossingen, die ze vervolgens aan elkaar koppelen. Daar-



Olivier Garmyn, salesverantwoordelijke bij Slimstock: "ERP-aanbieders zijn generalisten die heel veel behoeften afdekken. Wij zijn dan weer gespecialiseerd in een supply chain niche. Als de keuzes eenmaal gemaakt zijn en je moet gaan samenwerken, is het belangrijk dat je met elkaar door één deur kunt."

door hebben ze misschien wel de juiste functionaliteit voor hun bedrijf, maar ze missen een solide basis om op verder te bouwen. Ik zou elke starter aanraden: trap niet in die val en begin meteen met een stevig fundament, anders loop je het risico dat je na enkele jaren je hele structuur moet omgooien."

O. Garmyn: "Als je als start-up nog niet precies weet wat je nodig hebt, kun je meestal starten met Excel. Daarmee kom je al een heel eind. Vanaf de scale-up-fase zal een gespecialiseerde organisatie een nuttige sparringpartner zijn voor de uitbouw van je operaties, maar in de eerste jaren kan Excel je wel helpen om te ontdekken wat voor jou werkt en wat niet."

M. De Wilde: "Niet alleen start-ups maken die fout. Ook grotere bedrijven bouwen in de loop van de jaren soms een onoverzichtelijke 'spaghetti' van applicaties, waar ze uiteindelijk tegenaan lopen."

M. Vanbergen: "Het omgekeerde gebeurt ook. Sommige bedrijven starten met een standaard ERP-pakket en proberen er vervolgens al hun sectorspecifieke eisen in onder te brengen. Dat leidt onvermijdelijk tot veel maatwerk. Het is bijvoorbeeld moeilijk de planning binnen de bouwsector volledig in een standaard ERP-oplossing te integreren. Daarom werken wij samen met een gespecialiseerde partner die via een 'click-in'-module de bouwgerelateerde planningsfunctionaliteit toevoegt."

VCM: Zijn jullie voor mekaar eerder concurrenten of partners die, al dan niet gedwongen, samenwerken om de klant de optimale oplossing te bieden?

M. Vanbergen: "ERP-leveranciers en best-of-breed-aanbieders kunnen vaak niet zonder elkaar. Ik zou ons dus geen concurrenten noemen."

O. Garmyn: "Daar ben ik het mee eens. ERP-aanbieders zijn generalisten die veel behoeften afdekken. Wij opereren in een



Tom De Jongh, salesmanager bij Exact België: "Start-ups beginnen vaak met best-of-breed-oplossingen die ze dan aan elkaar koppelen. Daardoor hebben ze misschien wel de juiste functionaliteit voor hun business, maar ze missen een solide basis van waaruit ze verder kunnen evolueren."

supply chain niche en willen daarin de beste zijn. Wanneer de keuzes gemaakt zijn en je moet gaan samenwerken, dan is het belangrijk dat je samen door één deur kunt."

T. De Jongh: "Precies. In een markt waar de digitale evolutie razendsnel gaat, moeten we samen inspanningen leveren om oplossingen te blijven bieden die zo goed mogelijk aansluiten op de behoeften van de klant. Daarbij moeten we elkaar in onze kracht zetten. Als iets niet in onze software zit, gaan we kijken of er een koppeling mogelijk is. Zelfs andere ERP-aanbieders zijn vaak geen directe concurrenten, omdat we elk een andere focus en specialisme hebben."

M. De Wilde: "Voor SAP ligt dat wellicht iets anders, omdat het pakket zo breed is. Maar als Flexso werken wij net zo goed met andere aanbieders samen als zij waarde toevoegen voor de klant."

VCM: Mogen we aannemen dat een goede begeleiding belangrijk is om bedrijven te helpen keuzes te maken en te implementeren?

O. Garmyn: "Inderdaad. Het is onze taak om de klant in zijn transitie te begeleiden. Je mag het change management niet onderschatten. De medewerkers moeten er vertrouwen in hebben dat de nieuwe tool beter zal werken dan hun oude, vertrouwde oplossing. Zelfs de beste software zal niet het gewenste resultaat opleveren als mens, proces en technologie niet gealigneerd zijn."

M. De Wilde: "Wanneer bedrijven een ongelukkige combinatie van oplossingen gaan rationaliseren, is dat vaak een uitdaging. Medewerkers zijn nu eenmaal gewend aan bestaande structuren die hen vaak lange tijd goed hebben ondersteund. Dan is een goede begeleiding noodzakelijk om hen te overtuigen van de risico's en beperkingen van een verouderd IT-landschap."

M. De Mey: "Een goede begeleiding is essentieel en kan op verschillende manieren verlopen. Je kunt je daarbij laten adviseren door de softwareaanbieders zelf, maar je kunt bijvoorbeeld ook een onafhankelijke digital transformation manager inschakelen die een bredere kijk op de zaken heeft."



Marijke Vanbergen, presales consultant bij Priority Software: "Wij beschouwen het als onze taak om bedrijven in de juiste richting te sturen. Soms denken ze dat ze een best-of-breed WMS nodig hebben, maar als je dan doorvraagt, onderschatten ze wat onze WMS-module kan. Maar er zijn grenzen natuurlijk."

VCM: Vormt de integratie van verschillende oplossingen tegenwoordig nog een struikelblok?

M. De Wilde: "Niet dat je daar licht mag overgaan, maar dankzij API's en middleware zijn integraties tegenwoordig veel eenvoudiger dan vroeger. Dat biedt veel kansen, maar maakt het ook verleidelijk om te veel oplossingen aan elkaar te willen koppelen. Je moet er altijd voor zorgen dat het geheel beheersbaar blijft. Een ander aandachtspunt bij integraties is de veiligheid. Aangezien je data tussen verschillende applicaties gaat uitwisselen, mag je dat aspect niet onderschatten. Grotere bedrijven hebben daar doorgaans wel oog voor, maar bij de kleinere ondernemingen leeft dat toch minder."

M. De Mey: "Als je met betrouwbare partijen samenwerkt, mag je er wel op vertrouwen dat de integratie op een veilige manier verloopt."

O. Garmyn: "Wij koppelen inderdaad ook steeds vaker aan middleware. Qua veiligheid kun je de nodige garanties bieden wanneer je voor Slimstock Cloudhosting kiest, maar als de infrastructuur bij de klant verspreid zit, kunnen wij niet veel anders dan onze ISO27001-standaard te volgen en hopen dat de rest goed gaat."

T. De Jongh: "We merken dat de mogelijkheid om makkelijk met andere softwarepakketten te koppelen echt een meerwaarde is voor klanten. Maar dan is het wel belangrijk dat dat veilig gebeurt. Als je samenwerkt met de partijen die hier aan tafel zitten, hoef je je weinig zorgen te maken, maar met de technologische versnelling zijn er ook heel wat aanbieders op het toneel verschenen waarbij je de veiligheid wel in vraag kunt stellen. Alleen al daarom

zou ik afraden in sneltempo veel verschillende best-of-breed-oplossingen na elkaar te implementeren. Integraties worden steeds makkelijker en ook de cloud is een katalysator om zaken sneller aan elkaar te knopen, maar doe dat niet op een onbezonnen manier. Vergewis je ervan dat je enkel met betrouwbare partijen samenwerkt. Bij Exact laten we in onze App Store enkel partijen toe die we zelf hebben gecertificeerd. Tegelijk werken wij ook met een open API, dus in principe kan iedereen connecteren."

M. Vanbergen: "Bedrijven vertrouwen ook op het vlak van veiligheid op onze expertise. Als een klant vraagt te integreren met een bedrijf waar we onze bedelingen bij hebben op het vlak van veiligheid, zullen we daar niet zomaar mee instemmen."

VCM: In welke mate kan AI de integratie van verschillende oplossingen ondersteunen of automatiseren?

M. De Wilde: "AI zorgt er voor dat we datastromen veel beter kunnen analyseren. Daardoor worden onze oplossingen nog robuuster. Het analyseren van datastromen en processen binnen je ERP-oplossing, met gebruik van AI, kan erg waardevolle inzichten opleveren die dan de basis vormen om processen te verbeteren en te automatiseren. Het lijkt me niet opportuun om AI-optimalisering los te laten op het niveau van je middleware en API's. Daar staan we vandaag nog lang niet en dat is ook niet meteen een prioriteit."

O. Garmyn: "Het gebruik van AI om API's te optimaliseren zie ik ook nog niet meteen gebeuren."

Snelle groei, blijvend succes

Slimme warehouseoplossingen die met je meegroeien

ELEMENT
LOGIC



Optimaliseer je magazijn met slimme technologie en intensieve, op maat gemaakte ondersteuning. Samen maken we jouw magazijn flexibeler, efficiënter en toekomstbestendig.

Neem contact met ons op



Dat lijkt me een zeer complexe oefening. AI moet je vooral inzetten waar de technologie de meeste waarde toevoegt. Bij Slimstock gebruiken we AI bijvoorbeeld om met onze database te chatten en we hebben forecast-algoritmes op basis van AI, wat binnen onze business de meest voor de hand liggende toepassing van AI is."

T. De Jongh: "Akkoord. Ik denk dat de grootste opportuniteit voor AI zit in het feit dat het toelaat op basis van zeer grote datasets snel inzichten te ontwikkelen. Daarin is AI gewoon veel beter en vooral veel sneller dan de mens."

M. Vanbergen: "Ook bij financiële forecasting kan AI handig zijn om snel inzichten te geven op basis van grote hoeveelheden data."

M. De Mey: "Het is leuk om met AI te experimenteren, maar voor onze oplossing zie ik er nog niet meteen een gamechanger in. Offertes genereren op basis van AI lijkt me nog niet voor meteen."

VCM: Hoe verhouden de verschillende IT-architecturen zich in het huidige landschap tot elkaar met betrekking tot de ROI?



Mark De Mey, directeur bij CPQ Belgium: "Het is belangrijk dat je eerst een goed zicht krijgt op het aanbod aan best-of-breed-oplossingen, om vervolgens te kunnen bepalen welke oplossing het meest geschikt is om je te ondersteunen en te differentiëren."

O. Garmyn: "Op het eerste gezicht lijkt het misschien voordeliger als je al je processen met je ERP-oplossing kunt opvangen, maar er zijn bedrijven die dat principe te ver doordrijven en dan vroeg of laat tegen de grenzen van hun oplossing aanlopen. Voor specifieke kernprocessen is een best-of-breed-oplossing aan het einde van de rit altijd goedkoper."

M. De Wilde: "Dat is een continue afweging die je moet maken. Wat de uitkomst is, zal zeer business case-gedreven zijn. Lukt het niet om een differentiërend proces in de standaard op te vangen? Maak dan werk van een business case met een kosten-batenanalyse op basis van de toegevoegde waarde van de oplossing. De ROI daarvan zal vrij eenvoudig te berekenen zijn. Maar alles begint bij het in kaart brengen van je processen. Zo krijg je al snel een zicht op wat mogelijk past in de perimeter best-of-breed-toepassingen en wat je beter binnen je ERP houdt."

M. Van Bergen: "Je mag ook niet enkel naar je huidige behoeften kijken, je moet ook rekening houden met wat je in de toekomst wellicht nodig zal hebben. Het is aan ons om samen met de klant ook die toekomstige noden bloot te leggen."

T. De Jongh: "In dat opzicht is het handig dat wij binnen Exact bijvoorbeeld een geïntegreerd WMS hebben. Dat is voor de meeste bedrijven al voldoende, zonder dat daar hoge kosten mee gepaard gaan. Als dat bedrijf een zekere maturiteit heeft bereikt, zal de meerwaarde van een best-of-breed WMS duidelijk worden en zal dat bedrijf er klaar voor zijn om daar tijd en energie in te stoppen. In die zin kunnen modules in een ERP-pakket zelfs een katalysator zijn voor meer gespecialiseerde oplossingen."

'ERP first', niet 'ERP only'

VCM: Wat zouden jullie bedrijven tot slot nog willen adviseren om hun IT-landschap voldoende flexibel en toekomstbestendig te maken?

M. Vanbergen: "Laat je als organisatie goed begeleiden. Zeker als je weinig ervaring met dit soort projecten hebt, kan een externe consultant toegevoegde waarde



Michael De Wilde, business & IT transformation advisor bij Flexso: "Ik ben voorstander van KISS: 'Keep It Simple & Standard', waarbij je enkel differentiëert waar je toegevoegde waarde zit voor je klanten."

leveren om door de bomen het bos te blijven zien.

M. De Mey: "Dat vind ik ook een heel belangrijke. Ga op zoek naar een partij die je écht goed kan informeren, met bewezen kennis van de oplossing of oplossingen in kwestie en van je sector."

O. Garmyn: "Ik raad bedrijven aan: analyseer de complexiteit van je processen en weet waar je onderscheidend wil zijn in de markt. Daarvoor kun je dan een geschikte best-of-breed-oplossing zoeken. De andere processen hou je best in je centrale ERP."

T. De Jongh: "Denk 'ERP first', maar niet 'ERP only'. En weet dat een ERP-oplossing ook voor kleinere bedrijven interessant kan zijn. Vroeger waren ERP-pakketten veel minder toegankelijk. En verder: probeer niet te veel tegelijk te implementeren. In die zin is de schaalbaarheid van een oplossing ook heel belangrijk."

M. De Wilde: "Ik zou mijn boodschap kort en krachtig willen samenvatten als KISS: 'Keep It Simple & Standard', waarbij je enkel differentiëert waar je toegevoegde waarde zit voor je klanten."

TC