

Samen met het feestgedruis om het nieuwe millennium te verwelkomen, besloot het management van de Antwerpse site van Oiltanking – toen nog deel van een andere groep – om zijn processen te herbekijken. Dat met het oog op de aanschaf van een ERP-pakket. De integratie van de diverse, bestaande systemen en de groei van de organisatie deden de nood aan een ERP-systeem rijzen. De overname van de site door Oiltanking in 2001 wakkerde de behoefte nog verder aan. De keuze viel op de Oracle E-Business Suite met Inter Access als implementatiepartner. Oiltanking Antwerpen werd tot pilot gebombardeerd en na een evaluatie van de Duitse moederorganisatie is in de loop van 2005 de wereldwijde rollout gestart.

[Van pilot tot wereldwijde rollout]

— Oiltanking implementeert Oracle-oplossing in al zijn vestigingen —

Samen met het feestgedruis om het nieuwe millennium te verwelkomen, besloot het management van de Antwerpse site van Oiltanking – toen nog deel van een andere groep – om zijn processen te herbekijken. Dat met het oog op de aanschaf van een ERP-pakket. De integratie van de diverse, bestaande systemen en de groei van de organisatie deden de nood aan een ERP-systeem rijzen. De overname van de site door Oiltanking in 2001 wakkerde de behoefte nog verder aan. De keuze viel op de Oracle E-Business Suite met Inter Access als implementatiepartner. Oiltanking Antwerpen werd tot pilot gebombardeerd en na een evaluatie van de Duitse moederorganisatie is in de loop van 2005 de wereldwijde rollout gestart.

Oiltanking maakt deel uit van de Duitse holding Marquard & Bahls. De organisatie is gespecialiseerd in de opslag van vloeistoffen, zowel minerale oliën, chemicaliën als vloeibare gassen. Wereldwijd beheert Oiltanking zo'n 73 terminals. Onder de Belgische poot van het bedrijf ressorteren drie terminals: één in Antwerpen, één in Gent en een terminal in het Nederlandse Terneuzen.

De tanks waarin de organisatie de vloeistoffen opslaat, verhuurt Oiltanking aan zijn klanten.

Voorraadbeheer vormt de kern van Oiltankings activiteiten.

Ingrid Haleydt, development manager bij Oiltanking: "De tanks zijn eigenlijk magazijnen. We zijn daarbij niet verantwoordelijk voor het product, maar wel voor de registratie van de in- en uitgaande goederen en het garanderen van de kwaliteitsspecificaties. Elke klant waarmee we een contract afsluiten voor een bepaald product, moet de productspecificaties opgeven. Zo kunnen we ervoor zorgen dat we de vloeistof in een tank opslaan die de kwaliteit van het product garandeert. Voor de meeste producten die we opslaan, hebben we ook vergunningen nodig. Dat is eigen aan onze sector en heeft zijn invloed op het procesbeheer."

Naast de opslag van vloeibare producten voorziet de organisatie ook in de logistieke afhandeling.

I. Haleydt: "De binnenkomende orders worden gepland in functie van de voorraad en de bewegingen. Er zijn drie stromen: twee over de weg, truck en railcar, en één over water, schepen – zowel tankers als lichters. Als het order eenmaal is gepland en het transportmiddel aankomt, regelen we de uitvoering. De uitvoering van de vloeistof gebeurt op de terminal zelf en

kan automatisch, semi-automatisch of manueel verlopen. Zo kan via een automatische aansturing van de pompen de vloeistof rechtstreeks via een pijp naar het transportmiddel gaan, maar het kan evengoed zijn dat daar nog een manuele handeling aan te pas moet komen, zoals het aansluiten van een slang. Als de belading eenmaal achter de rug is, wordt ook de voorraad aangepast. We rapporteren vervolgens de uitgevoerde handelingen naar onze klant en geven eveneens een sein aan onze boekhouding voor de facturering. Daarnaast zorgen we voor de benodigde transportdocumenten. Er zijn heel wat transportreglementeringen rond het vervoer van vloeibare stoffen waar we rekening mee moeten houden."

Processen redesignen

Zes jaar geleden besloot de bedrijfsleiding de bedrijfsprocessen door te lichten. Via business process re-engineering (BPR) wou het management nagaan of de bedrijfsprocessen nog goed op elkaar waren afgestemd. En, niet onbelangrijk, of er iets aan de processen moest veranderen om het bedrijf in de toekomst optimaal te besturen. IT-consultant CTG voerde de procesanalyse in de loop van 2000-2001 uit.

I. Haleydt: "Voordat we al dan niet de overstap ►



Ingrid Haleydt, development manager bij Oiltanking: "Een goed werkend systeem moet door de eindgebruikers worden gedragen. Dat kan het best door de software zo nauw mogelijk bij de eindgebruikers te doen aansluiten."

naar een ERP-pakket maakten, wilden we inzicht krijgen in de bedrijfsprocessen. Uit de analyse bleek dat we een erg verticale doorstroming van de processen hadden. Daardoor blijf je te veel in hokjes werken. We hebben toen besloten een horizontale doorstroming te creëren, waarbij er een automatische doorstroming is van het ene subproces naar het andere. Onze toenmalige systemen waren niet op deze werkwijze afgestemd. We werkten met zo'n brede waaier van systemen, dat we over 'een spaghetti van interfaces' beschikten. Met een ERP-systeem bleek de opzet van een horizontale doorstroming veel gemakkelijker realiseerbaar."

In 2001 selecteerde Oiltanking Antwerpen de Oracle E-Business Suite om zijn bedrijfsprocessen te ondersteunen. Het management nam ook een ander ERP-pakket in overweging, maar haakte af op het gebrek aan flexibiliteit van de leverancier.

I. Haleydt: "Wij wilden het pakket kneden naar het verloop van onze bedrijfsprocessen. Een goed werkend systeem moet door de eindgebruikers worden gedragen. Dat kan het best door de software zo nauw mogelijk bij de eindgebruikers te doen aansluiten. Bij de andere

grote aanbieder waar we contact mee hadden, bleek al bij de eerste ontmoeting dat ze er een andere benadering op na hielden: 'wij hebben het denkwerk al gedaan. Het is aan uw organisatie om de bedrijfsprocessen af te stemmen op ons pakket'. Met die visie kom je bij ons verkeerd binnen. Elk bedrijf heeft een bepaalde eigenheid aan businessprocessen en je zou verwachten dat de IT-leveranciers daar flexibel op kunnen inspelen. Het moet een beetje van beide kanten komen. We hebben niet alle bestaande processen in ons IT-systeem kunnen gieten. We zijn dus zelf ook flexibel geweest, maar in hoofdzaak is de software op onze processen gestoeld en niet andersom."

Standaardsoftware waar mogelijk

De implementatie van het ERP-systeem gebeurde in een tijdspanne van tien maanden. Een groot deel van de processen werd door de standaardoplossing opgevangen, maar Inter Access voerde ook redelijk wat maatwerk uit. "We hebben ongeveer 35 procent standaardsoftware. De rest is maatwerk, maar wel binnen de Oracle-applicatie en met respect voor de regels die Oracle daar oplegt. Een upgradetraject is daardoor relatief eenvoudig te bewerkstellin-

gen, zonder veel aanpassingen te hoeven uitvoeren", zegt Ingrid Haleydt.

Oiltanking gebruikt standaardsoftware in het voortraject – van offerte tot het punt waarop het contract wordt afgesloten – en ook de aankoop en het financiële luik draaien op standaardsoftware. Voor het contractgedeelte, het ordermanagement en de voorraadregistratie liet de organisatie maatwerk ontwikkelen.

I. Haleydt: "We moeten onze contracten flexibel kunnen opstellen, onder andere met betrekking tot de manier waarop de producten binnenkomen en buitengaan. Een product kan via verschillende transportmiddelen worden aan- of uitgeleverd. Per transportmiddel moeten we andere diensten verlenen. We gaan daarbij, door de veiligheid-, milieu- en transportbepalingen, te maken krijgen met een aantal uitzonderingen. Die specifieke dienstverlening kan je niet voor honderd procent afdekken met een gewone standaardapplicatie. Ook de wijze waarop we de vloeistoffen in de tank behandelen en de maatverhoudingen van de producten, waren niet volledig via standaardsoftware op te vangen."

Wereldwijde rollout

Na het ERP-project op de Antwerpse site, rolde de groep de Oracle E-Business Suite uit naar de sites in Gent en Terneuzen. In 2004 was de rollout afgerond. Oiltanking maakte vervolgens een evaluatie. Het management ging daarbij na in hoeverre de oplossing de processen afdekt die ook in andere terminals van Oiltanking aanwezig zijn.

I. Haleydt: "De kernprocessen zijn overal dezelfde, maar er zijn natuurlijk een aantal afwijkingen voor de verschillende terminals. Naar graad van automatisering en de historisch gegroeide constructie van de terminals."

De resultaten van de voorstudie gaven een gezonde 80-20-verhouding weer, waarop de goedkeuring voor een wereldwijde rollout volgde. De oprichting van een holding IT-groep en van een eigen ontwikkelingsafdeling was de ►



Voorraadbeheer vormt de kern van de activiteiten van Oiltanking.

volgende stap.

I. Haleydt: "Het ontwikkelteam opereert vanuit Antwerpen. Onze afdeling is vijf man sterk, maar we krijgen extra steun van de ontwikkelaars van Inter Access. De eerst vijf jaar van de globale rollout stoot je toch geregeld tegen bepaalde 'gaten' aan, waarvoor je een oplossing moet ontwikkelen. Daarom blijven we momenteel mensen van Inter Access inhuren. Zelf willen we geen extra mensen aanwerven in ons ontwikkelteam, want als de oplossing er eenmaal staat en de applicatie enkel ondersteuning vraagt, is een groot team overbodig. Momenteel hebben we ook onze eerste internationale implementatie achter de rug. In Texas."

In de Antwerpse terminal voerde het management een big bang implementatie uit. De acquisitie van de site door Oiltanking en het stopzetten van de relaties met de vorige eigenaars, en dus ook met de toenmalige pakketten, noopte de bedrijfsleiding tot die beslissing. Bij de daaropvolgende implementaties in Gent, Terneuzen en Texas hanteerde men een gefaseerde aanpak. "We startten bijvoorbeeld per businesslijn op. Eerst de chemische stoffen, dan de mineralen, enz. De gefaseerde aanpak heeft zich echt bewezen. De eerste implementatie was de moeilijkste", aldus Ingrid Haleydt.

Goede investering

Oiltanking plukt vandaag de eerste vruchten van de wereldwijde rollout. De geïntegreerde oplossing zorgt voor meer transparantie in de keten en een grotere data-integriteit. Het beoogde doel van een horizontale doorstroming is eveneens bereikt. Dat zorgt volgens Ingrid Haleydt voor een betere controle op en beheer van de processen. Over de verwerking van de output en de rapporteringsmogelijkheden van het systeem is het management minder tevreden.

I. Haleydt: "Wat betreft het verwerken van de output, waren onze verwachtingen hoog gespannen. Het resultaat viel behoorlijk tegen. De lay-out van een rapport beantwoorde niet aan onze eisen. We hebben uiteindelijk voor de output van onze gegevens een andere tool geïnstalleerd. Ondertussen zijn op dat vlak veel verbeteringen uitgevoerd aan de Oracle-oplossing. We overwogen dan ook om binnenkort opnieuw over te schakelen naar de Oracle-tool om onze output te verwerken. Verder schoot ons ERP-pakket ook tekort op het vlak van managementrapportering. Het snel genereren van data uit onze transactionele databank bleek toch een probleem. De prestatieproblemen die zich stelden, hebben we opgelost door de tool Oracle Warehouse Builder aan te

schaffen. Voor Oiltankings behoeften aan managementrapportering was dat toch een vrij zware investering. Oracle is zich wel bewust geweest van die tekortkomingen en is actief op zoek gegaan naar nieuwe mogelijkheden. De acquisities die ze de afgelopen jaren hebben gedaan, zullen daar misschien toe bijdragen."

Het management berekende de return on investment (ROI) niet, maar Ingrid Haleydt verwacht dat het project zich terugverdient: "De kosten om een ERP-pakket te implementeren zijn niet te onderschatten. Toch wegen ze niet op tegen de total cost of ownership (TCO) van een niet-geïntegreerd systeem. Als je de investering ten opzichte van de return plaatst voor de eerste drie implementaties, was de return niet zo groot. Zetten we daar de wereldwijde rollout tegenover, dan zal het project zich absoluut terugverdienen. Maar hoeveel de ROI zal bedragen, kan ik vandaag nog niet bevestigen."

Oiltanking heeft de eerst implementatie op het Amerikaanse continent achter de rug. In Azië rolt het IT-team momenteel het financiële gedeelte uit. Duitsland, de hoofdvestiging van de organisatie, is als volgende aan de beurt. Duitsland telt elf terminals. De Duitse vestiging is bovendien de grootste van de groep, is de meest gediversifieerde qua businesslijnen en beschikt over de oudste terminals.

I. Haleydt: "Als de implementatie in Duitsland er eenmaal op zit, hebben we een groot deel van alle activiteiten binnen de groep afgedekt. De bedoeling is daarna de sites in Azië volledig uit te rollen. Vervolgens plannen we de implementatie van ons ERP-systeem in alle terminals in de Verenigde Staten, om te besluiten met de kleinere terminals wereldwijd. We zijn dus zeker nog vijf tot acht jaar zoet. Tegen die tijd zijn er alweer nieuwe mogelijkheden. We zullen onze processen dan opnieuw evalueren en ze afstemmen op de bedrijfsactiviteiten anno 2015."

MT

