

# Beter uit de verf met SAP

Stahl Holdings gebruikt Business One decentraal als erp-systeem

**Business One van SAP wordt meestal gebruikt in het midden- en kleinbedrijf, waar een voldragen mySAP of R/3 'overkill' zou zijn. Theoretisch is Business One te gebruiken voor de kleinere vestigingen van een onderneming die het 'grote' SAP draait. Business One wordt nog niet vaak daadwerkelijk decentraal gebruikt als erp-systeem; Computable vond er een in het Brabantse Waalwijk en het Chinese Suzhou bij Shanghai.**

Stahl Holdings in Waalwijk produceert en verkoopt onder meer finishes voor leder en de leerverwerkende industrie. Het hoofdkantoor in Waalwijk draait sinds 1998 SAP R/3, een aantal fabrieken en verkoopkantoren in Japan, China en India gaan binnenkort met Business One aan de gang. Het waarom horen we van Cas Nuy, vice president information & communication technology van Stahl Holdings en Hans Hagen, business information manager.

Nuy: "Business One is een zelfstandige applicatie, geen gestripte versie van mySAP of R/3. De belangrijkste zakelijke processen die we kennen van SAP zitten er allemaal in: demand to supply (productie), purchase to pay (inkoop), customer to cash (verkoop) en report to control (financiën). De functionaliteit is echter vooral aan de productiezijde beperkt en zeker niet voldoende ontwikkeld voor een uitgebreide productie. Business One voldoet echter

uitstekend op de kleinere productie- en verkooplocaties. Het kent weinig diversiteit en is heel gestructureerd." Dat is precies wat Waalwijk wilde, maakt hij duidelijk. "Zeker voor de startfase in China. We gaan ook zeker niet beginnen aan add-ons

**In 2004 zijn we goed gaan kijken naar offshoring, onder meer in India. Conclusie: dat zal daar niet beter verlopen. Dus doen we het niet**

voor Business One. Dan gaan we lever direct over op R/3."

## Doorslaggevend

Er zijn drie doorslaggevende redenen om in China met Business One te beginnen en niet met R/3. "Allereerst natuurlijk de kosten, maar niet alleen dat. B-1 heeft een tamelijk vlakke leercurve; dat geeft onze medewerkers daar de kans er in te groeien. Bovendien is nog lang niet ieder-

een aan boord in Suzhou; alleen het managementteam is zo goed als compleet." De keus van Stahl is gevallen op Business One en niet op bijvoorbeeld Exact. De mogelijkheid tot directe koppelingen naar R/3 gaf volgens Nuy de doorslag, alsmede de ondersteuning van lokale wetgeving.

Hans Hagen: "Het datamanagement wordt centraal gerund in Waalwijk op R/3. Dat doen we door master data distribution (MDD), die vanuit R/3 de datastructuur exporteert naar Business One. Een nieuwe klant wordt in R/3 aangemaakt en vervolgens ter beschikking gesteld aan B-1 in Suzhou. Dat geldt voor klanten, ma-

terialen en leveranciers. Fysiek zijn het 2 records met identieke klantnummers. R/3 fungeert als transactional data system (TDS)." De informatie komt uit twee stromen samen in het Business Warehouse: vanuit R3 en vanuit B-1. De consolidatie van de gegevens vindt daar plaats. "Business One staat dus eigenlijk tweemaal onder curatele", omschrijft Nuy de situatie plastisch.

Naast het datamanagement is er nog een tweede voordeel van het lokaal implementeren van B-1. Nuy: "Business One mist een aantal velden die we kunnen toevoegen, noem het maar specifieke Stahl-velden. Daarmee kunnen we anticiperen op de migratie naar R/3." Nuy omschrijft dat proces als "marginale customizing", maar het is te doen zonder een Abap'er te zijn (programmeertaal van SAP). Voor validering en gepreformateerde zoekopdrachten is SQL-kennis nodig, maar je hoeft er niet de code voor in."

## Kernel

Doel is vanuit Business One een kernel te bouwen die gaat dienen als blauwdruk voor alle vestigingen. Die moet in twee weken ter plekke te lokaliseren zijn. "Alles zit er dan in: de factuurlayout, leverbonnen, autorisaties, workflow, kortingen, schermen, prints, trainingen. Dat worden twee intensieve weken. Hier hebben we geen ervaring mee, wel met R/3; daar moest slechts vijftien procent aangepast worden. Van die twee weken gaat 40 procent op aan



Van links naar rechts gebroederlijk naast elkaar Mart Clemens en Sander Savelkoul, beiden van ERP2, en Cas Nuy en Hans Hagen die de belangen van Stahl Holdings bij het project hebben verdedigd.

vertalen, evenveel aan training en twintig aan de rest", zegt Nuy.

Derde voordeel van het gebruik van Business One is dat het voldoet aan alle wettelijke vereisten in China, Japan, Brazilië en India. "Dat speelde zeker mee in de keuze die we gemaakt hebben. Nu moeten we afwachten of onze voorbereiding via de B-1 kernel en de lage implementatiekosten (ongeveer een vijfde van die van R/3) zullen leiden tot een effectieve invoering."

Terug naar Waalwijk, terug naar R/3. Nuy: "We hebben hier best een grote SAP-omgeving voor een betrekkelijk klein bedrijf. We hebben een one-client system gebouwd met automatisch plant-to-plant transfer. Dus als Spanje voor een Turkse order het halffabriek maakt en Waalwijk

het eindfabrikaat kunnen we dat binnen het systeem monitoren en afwikkelen. We overwegen plant-to-plant ook met Business One te effectueren, vooral vanwege het belang van de bewaking van centrale data waarover ik al sprak."

## Wall-to-wall

Stahl heeft een 'wall-to-wall' implementatie van R/3, zegt Nuy. Alle processen zitten er in, behalve HR (human resource management) en CRM (customer relationship management): financieel, COPA (cost and account), verkoop, distributie, productie, planning, magazijn. 'Plant maintenance' gaat op den duur over naar SAP. Stahl bekijkt nog of ze in de toekomst gebruik gaan maken van APO (advanced planning opti-

mization), product lifecycle management, quality management en EH&S (environment, health and safety). Die beide laatste worden nu buiten SAP gedaan.

Nuy is blij met zijn R/3-systeem: "We hebben een one-client system, met een hoge mate van centrale controle en beheersmatigheid. We hebben geen problemen gehad met Y2K en met de invoering van de euro. Schone systemen waarmee we in staat zijn plant-to-plant te opereren, een hoog niveau van databetrouwbaarheid handhaven en onze processen gedisciplineerd laten verlopen. In Waalwijk doen we het complete beheer van voorraden, debiteuren en crediteuren. De andere vestigingen hebben daarvoor sla's (service level agreements) afgesloten met het hoofdkantoor."

Vanaf versie 4.5 van R/3 is er

ook ondersteuning voor fabrieken in het buitenland (plant abroad). Stahl is in SAP gedefinieerd als een SBE (single business entity), een handelsmerk van consultancybureau Voorne Partners. Nuy: "We hoeven ons daarom niet bezig te houden met 'intercompany' inkoop en verkoop. We hebben één accounts receivable, en één accounts payable." Tot een dergelijk hoog niveau in een erp-systeem reiken volgens hem alleen SAP en Oracle. "Of je dat gaat lukken met Baan, BPCS of SSA vraag ik me af; ze zijn wel aan het ontwikkelen, maar toch..."

## Matrix

Stahl stuurt de globale SAP-implementatie met een Global SAP management team (GSMT) van vijf mensen aan. Daaronder is een solide matrix opgebouwd rond de vier hoofd-

processen in de onderneming (inkoop, productie, verkoop en financiën). In elk van de regio's (global, Europa, Amerika, Azië) zit op elk van de vier processen een duo bestaande uit een persoon uit de business (BPO, business process owner) en een uit het SAP-proces (SPO, SAP process owner). Met elkaar vormen zij een virtuele organisatie die gegevens uitwisselt en overlegt. Zij rapporteren een keer per maand aan het GSMT.

De fysieke organisatie in Waalwijk bestaat uit de business information manager (met een zakelijke achtergrond), de globale SAP-manager, een SAP-analist en een Abap-programmeur. Daaronder functioneren de 'datamannen' van de business data administration group: zij zijn verantwoordelijk voor het 'schoonblijven' van de data. Mart Clemens, direc-

teur van ERP2 uit Sittard, dat de Business One-inrichting (inclusief de R/3-interfaces) heeft ontwikkeld en zal implementeren in Azië, noemt de matrixstructuur bij Stahl een verademing. "Business en it zitten vanaf de

## MAXDB

Stahl Holdings is een tevreden gebruiker van de MaxDB database. Deze van oorsprong *proprietary* database van SAP wordt inmiddels verder ontwikkeld door de Zweedse onderneming MySQL (van de gelijknamige open source database). Voor de management buy-out van Stahl Holdings in 2002 draaide R/3 op een Oracle-database, vertelt Nuy. "In 2002 hadden we dus eigen licenties nodig. Aangezien *concurrent licences* niet meer ondersteund werden vanuit SAP moest de licentiestructuur aangepast worden naar *named users*. Bij SAP verliep dat zonder problemen, zoniet bij Oracle. Na twee jaar en eindeloze correspondentie was dat nog niet geregeld." Stahl is na de implementatie van R/3 V4.7 overgegaan op MaxDB. "De financiële payback hebben we datzelfde jaar nog bereikt", stelt Nuy. "Onbegrijpelijk van Oracle; waarschijnlijk zijn we als klant niet groot genoeg voor ze of zoiets. We zijn overigens bijzonder tevreden met MaxDB; het is een uitstekend product. En de timing nu met de implementatie van V4.7 is prima."

## STAHL IN HET LEER

Stahl Holdings in Waalwijk produceert en verkoopt *finishes* voor leder en de lederverwerkende industrie (schoenen, meubels), automobielleer en permuthanen: coatings van flexibele substraten gebruikt voor de bewerking van panelen, dekzeilen, tennisballen en de wedstrijdbal van de WK 2006. Naast de hoofdvestiging in Waalwijk heeft de Holding productiebedrijven in de VS, Mexico, Brazilië, Singapore, Spanje, India en China. Stahl Holdings werd in mei van dit jaar voor ruim een half miljard euro overgenomen door twee investeringsmaatschappijen. Het bedrijf draait een geconsolideerde jaaromzet van ruim 300 miljoen euro en heeft 1.400 medewerkers.

basis op één lijn. Een dergelijke wil om te investeren in een matrixorganisatie is zeldzaam." Nuy: "Daarvoor heb je de onvoorwaardelijke steun nodig van het managementteam en die krijg ik. Daarom zit ik hier nog."

"SAP is ongetwijfeld duur in het gebruik en duur om te implementeren. Het is wel een *asset* in het land van de financiën. Je bedrijf is daardoor meer waard dan met een mondiale implementatie van JD Edwards of met eilandautomatisering. We besteden 1,5 procent van onze omzet aan ict, inclusief het netwerk en dergelijke. In 2004 zijn we eens goed gaan kijken naar de mogelijkheden van offshoring, onder meer in India. Onze conclusie: dat zal daar niet beter of efficiënter verlopen. Dus doen we het niet. Die 1,5 procent van ons is uitstekend. Het Gartner-gemiddelde voor de chemische branche ligt op 2,5 procent." En met een beetje verlegen trots: "Dat ene procent, dat is van mij." ■ [RENE RIPPEN]

**In Computable komt binnenkort een verslag van het bezoek aan de fabriek van Stahl China in Suzhou om de implementatie van Business One daar te bekijken.**

## STRATEGY & ANALYSIS

### Bringing Out the Best with SAP

Stahl Holdings deploys decentralized Business One as ERP system

Business One of SAP is generally deployed in midsize and small businesses where a full blown mySAP or R/3 would be overkill. In theory Business One can be used for smaller locations of a company running full SAP. As yet, Business One is not widely deployed in a decentralized role as ERP system; Computable found one such deployment in Waalwijk, Noord Brabant, and in Suzhou near Shanghai, China.

Stahl Holdings in Waalwijk produces and markets finishes for leather and the leather treatment industry. Since 1998 the head office in Waalwijk runs SAP R/3, with several production plants and sales offices in Japan, China and India about to implement Business One. Cas Nuy, Stahl Holdings Vice President Information & Communication Technology and Hans Hagen, Business Information Manager, explain the rationale.

Nuy: "Business One is a stand-alone application, not a stripped version of mySAP or R/3. It contains all the key SAP business processes: Demand to Supply (production), Purchase to Pay (purchasing), Client to Cash (sales), and Report to Control (finance). However functionality is limited, particularly on the production side, and certainly not developed sufficiently for any extensive production. Business One performs well in the smaller production and sales locations. It is low in diversity and high in structure." And this is precisely what Waalwijk was looking for, he explains. "Specifically for the start-up phase in China. We will certainly have no add-ons for Business One. So, we prefer switching to R/3."

### Decisive

There are three decisive reasons for starting in China with Business One and not with R/3. "First, costs. But not costs alone. B-1 has a relatively gradual learning curve, allowing our staff to get used to it. Moreover, as yet we have no full staff complement in Suzhou, only the management team is close to complete." Stahl selected Business One rather than e.g. Exact. Main reason was the feature of direct links to R/3, says Nuy, and the fact that it is supported by local legislation.

Hans Hagen: "Data Management is run on R/3 from the central Waalwijk location. Using Master Data Distribution (MDD) we export the data structure from R/3 to Business One. A new client is created in R/3 and then made available to B-1 in Suzhou. This goes for both clients, materials and suppliers. Physically, these are 2 records with identical client numbers. R/3 serves as Transactional Data System (TDS)." The data originating from two flows merge in the Business Warehouse: coming from R/3 and from B-1. Here the data are consolidated. "This places Business One under double guardianship", is how Nuy describes the situation.

### STAHL ICT

*Stahl runs R/3 and Business Warehouse of SAP off-site at Centric Hosting Services in 's-Hertogenbosch. Centric provides system management, maintenance and monitoring. Atos Origin provides functional support for SAP R/3, Qrcus/ERP2 for SAP Business One.*

*In 's-Hertogenbosch, five Sun Solaris systems are hosted with the MaxDB database, the SAP database developed further by MySQL. The development system runs on one, the test acceptance environment on a second, and the*

*production environment on a third server. The Business Warehouse of SAP runs on the other two Suns; development on one server, production on the other server. ST8, the production machine of R/3, runs a mirror on a Sun server in the head office in Waalwijk.*

*R/3 supplies the master data being exported to Business One. Data flows originating from R/3 and B-1 merge in the Business Warehouse of SAP. Here the data are consolidated; financial consolidation goes via an Hyperion application.*

*Stahl has 450 SAP clients, 250 of which are in use in Waalwijk. The available workstations (three hundred in total) in Waalwijk are used for the Holding's Controlling Unit, Central Purchasing and Accounting and for some ten Stahl subsidiaries. Stahl uses R/3 since 1998 (before that, R/2). The Spain, Italy, Mexico, US and Singapore locations run R/3. India and China will use Business One.*

*Business One is a product of the Israeli company TopTier Software. This company was started in 1992 by Shai Agassi, to subsequently relocate to California. When it was acquired by SAP in 2001, Agassi moved to Walldorf, Germany. He is now Member of the SAP Executive Board whose responsibilities include all corporate technology.*

Data Management provides another benefit in the event of local B-1 implementation.

Nuy: "Business One lacks several fields that need to be added by us, i.e. specific Stahl fields. This is in anticipation on migration to R/3." Nuy describes this process as marginal customizing, which however can be done without using ABAP (SAP programming language). Validation and pre-formatted queries require SQL expertise without the need, however, to go into code.

### **Kernel**

The idea is to use Business One as basis for building a kernel to serve as blueprint for all locations. This can be localized on site. "It is comprehensive: invoice layout, delivery tickets, authorizations, workflow, discounts, screens, prints, training. These will be two intense weeks. We have no experience with this, as opposed to with R/3; it requires only fifteen percent modification. Of those two weeks, 40 percent goes to translation, 40 percent to training, and twenty percent to the rest," says Nuy.

*Left to right Mart Clemens and Sander Savelkoul, of ERP2, and Cas Nuy and Hans Hagen, representing the interests of Stahl Holding in the project.*

The third benefit of using Business One is that its compliance with all statutory requirements in China, Japan, Brazil and India. "This was definitely a factor in our decision. Now we have to wait and see if our preparation via the B-1 kernel and low implementation costs (about one fifth of those for R/3) will lead to an effective introduction."

Back in Waalwijk, back to R/3. Nuy: "We have quite a sizable SAP environment in relation to the relatively modest size of the business. We built a one-client system with automatic Plant to Plant transfer. So, when Spain makes an intermediate product for a Turkish order and Waalwijk makes the finished product, we can monitor and finalize this in the system. We are also considering Plant to Plant with Business One, mainly because of the importance of monitoring Central Data, as I explained earlier."

## Wall to Wall

Stahl has wall to wall R/3 implementation, says Nuy. Except for HR (Human Resources Management) and CRM (Client Relationship Management), it contains all processes: finance, COPA (Cost and Accounting), sales, distribution, production, planning, warehouse. Plant Maintenance will go be included in SAP in due course. Stahl is still reviewing whether to start using APO (Advanced Planning Optimization), Product Lifecycle Management, Quality Management, and HSE (Health, Safety, Environment). The last two currently being performed outside SAP.

Nuy is happy with his R/3 system: “We have a one-client system, with a high degree of central control and manageability. We suffered problems during neither Y2K nor the introduction of the Euro. Clean systems with Plant to Plant functionality, high data reliability and strictly disciplined processes. In Waalwijk we do all stock, debtors and creditors management. The other locations signed SLA’s (Service Level Agreements) with head office.”

R/3 V4.5 and up also supports plant abroad. Stahl is defined in SAP as an SBE (Single Business Entity), a Voorne Partners consultancy trademark. Nuy: “This way we are not concerned with inter-company purchasing and sales. We have one Accounts Receivable and one Accounts Payable.” Such high levels in an ERP system are achieved only by SAP and Oracle, he thinks. “I seriously doubt you can achieve this with Baan, BPCS or SSA; they are developing, but still ...”

## Matrix

Stahl manages the global SAP implementation with a five-member Global SAP Management Team (GSMT). Under this, a solid matrix covering the four main processes in the company (purchasing, production, sales, finance). In each of the regions (Global, Europe, America, Asia) each of the four processes is managed by two persons, one BPO (Business Process Owner) and one SPO (SAP Process Owner). Together they form a virtual organization for exchanging data and mutual consultation. They report to the GSMT once a month. The physical organization in Waalwijk consists of the Business Information Manager (with a commercial background), the Global SAP Manager, an SAP Analyst, and an ABAP Programmer. They are supported by the Business Data Administration Group data staff, who are responsible for keeping the data “clean”. Mart Clemens, Managing Director of ERP2 in Sittard, the firm that developed the Business One configuration (including the R/3 interfaces) and will implement it in Asia, was relieved to find the matrix structure at Stahl. “Business and IT are in line from the very start. Such commitment to invest in a matrix organization is rare.” Nuy: “This requires unconditional Management Team support, and I get it. That is why I am still here.”

### ***Stahl in Leather***

*Stahl Holdings in Waalwijk produces and markets finishes for leather and the leather treatment industry (shoes, furniture), car seats, and permuthane, a flexible substrate coating for treating panels, tarps, tennis balls, and the Football World Championships 2006 soccer balls.*

*Headquartered in Waalwijk, the Holding operates production locations in the US, Mexico, Brazil, Singapore, Spain, India and China. In May of this year, Stahl Holdings was acquired for over half a billion euro by two investment companies. Employing 1,400 people the company reports a consolidated annual turnover in excess of 300 million euro.*

“There is no question that SAP comes with a big price tag, in both use and implementation. However, it is a real asset in financial terms. It increases the value of your company more than with a global implementation of JD Edwards or with island automation. We spend 1.5 percent of turnover on ICT including the network, et cetera. In 2004, we took a good look at offshore

options, also in India. Our conclusion: ICT handling will be neither better nor more efficient over there. So we decided against it. Our 1.5 percent is an excellent score. The Gartner average for the chemicals industry is 2.5 percent.” With justified pride: “That one percent is my doing.”

**Computable to publish the visit to the plant of Stahl Suzhou plant in China reporting on the Business One implementation on site.**

### **MaxDB**

*Stahl Holdings is a satisfied MaxDB database user. This originally proprietary database of SAP is now being developed further by the Swedish company MySQL (producer of the Open Source Database of the same name). Prior to the management buyout of Stahl Holdings in 2002, R/3 ran on an Oracle database, explains Nuy: “So in 2002 we needed our own licenses. Since concurrent licenses were no longer being supported from SAP, the licensing structure had to be modified to named users. This was no problem with SAP, though it was with Oracle. After two years and interminable correspondence, it still was incomplete.” Having implemented R/3 V4.7, Stahl switched to MaxDB. “Financial payback was achieved that same year”, says Nuy. “I don’t get Oracle; we were probably too small for them. Now we are very satisfied with MaxDB; it is an excellent product. And the timing now with the implementation of V4.7 is great.”*