

Als adviesbureau op het gebied van Bedrijfsvoering en ERP, weten we uit ervaring dat het implementeren van een ERP-systeem geen sinecure is. Vaak wordt in de media de "schuld" van mislukkingen bij het pakket of de leverancier gelegd. Maar is dit ook de praktijk? Daarom heeft IPL een enquête gehouden en komt tot andere opmerkelijke conclusies. Dit artikel is ook op Logistiek.nl geplaatst.

Bedrijven zoeken oorzaak ERP-problemen bij zichzelf

Bedrijven zoeken de oorzaak van problemen vooral bij zichzelf, blijkt uit onderzoek van adviesbureau IPL. Willem de Jager legt uit wat de grootste probleemveroorzakers zijn en geeft tips voor hoe het beter kan.

Laatst was het weer eens raak: Free Record Shop lijdt voor het eerst in zijn geschiedenis verlies leed nadat het problemen had met de implementatie van een nieuw ERP-systeem.

Er circuleren vele gruwelverhalen over ERP-implementaties: geen facturen meer de deur uit, ontevreden klanten, gefrustreerde medewerkers en uit de hand gelopen planning en kosten. Om hier duidelijkheid over te krijgen hebben we als onafhankelijke partij onder een aantal bedrijven die een implementatie afgesloten hadden een enquête gehouden over hun ervaringen. De uitkomst was verrassend. De belangrijkste oorzaken van de problemen legden zij vooral bij zichzelf!

Praktijkervaringen ERP-implementaties

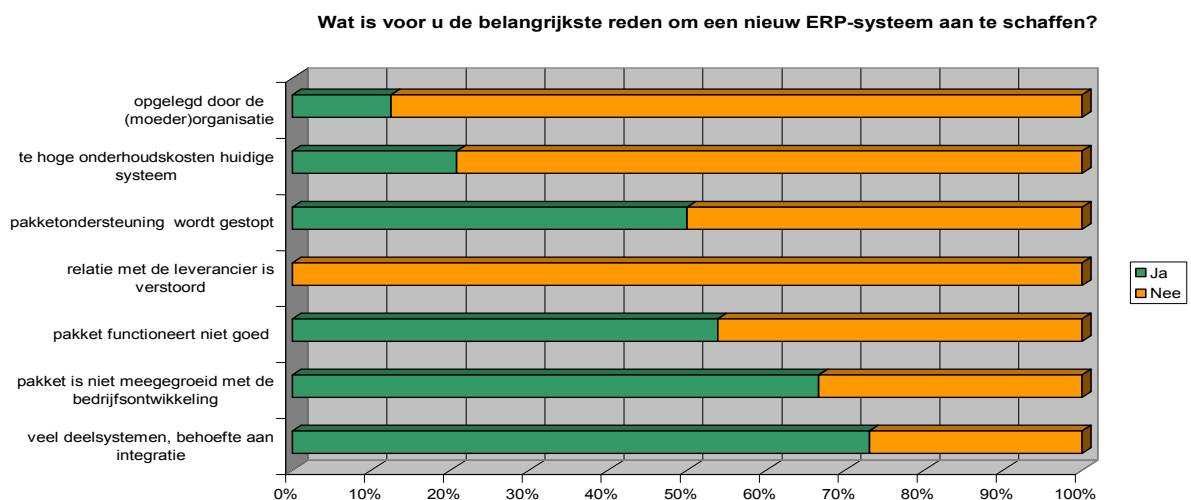
Belangrijke aspecten waar wij in de enquête naar gevraagd hebben zijn:

1. wat was de aanleiding / noodzaak voor ERP?
2. welke functionele modules zijn voor welk deel geïmplementeerd?
3. wat waren de doelstellingen ter verbetering en in welke mate zijn deze gerealiseerd?
4. hoe goed is de implementatie binnen plan en budget gebleven?

1. Aanleiding ERP: meer integratie!

- Veel deelsystemen (Excel), behoefte aan integratie
- ERP-pakket is niet met de organisatie meegegroeid

Opvallend was dat veel bedrijven aangeven dat men al een (verouderd) ERP-systeem in gebruik had. Maar ook dat de oude modules tekort schoten en men met het nieuwe systeem doelgericht een stap vooruit wilde maken. Veelal waren de functionele tekorten "tijdelijk" opgevuld met Excel en daardoor eilandjes ontstaan waarop iedereen zijn eigen werkelijkheid creëerde en het integrale overzicht toch nog ontbrak.



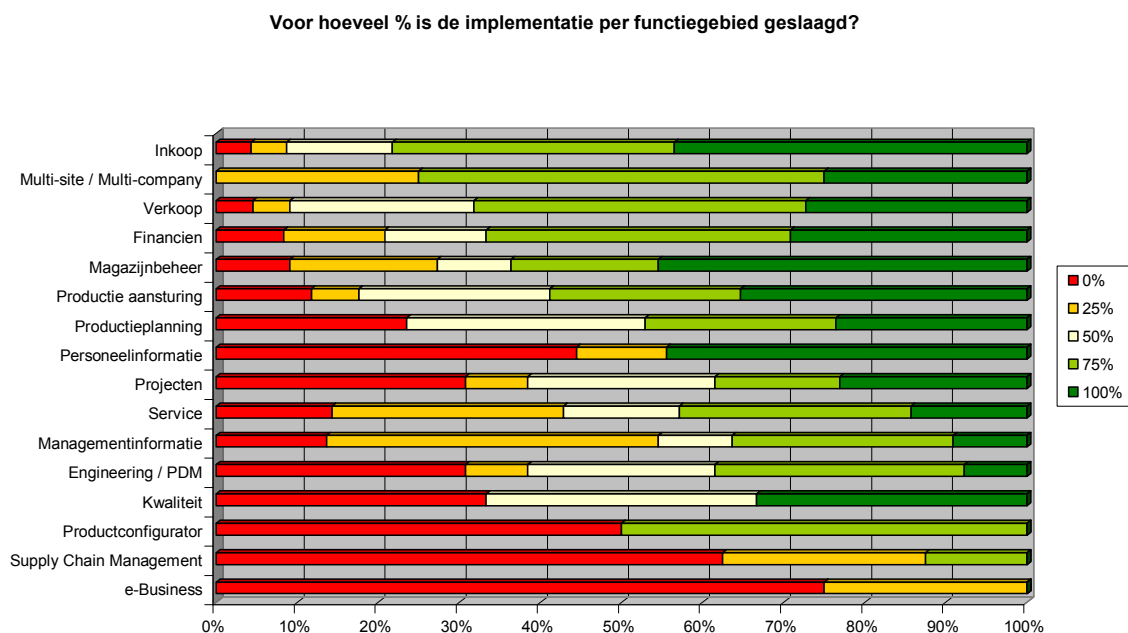
De grafieken geven de antwoorden weer met de mate waarin dit antwoord op de vraag is gegeven als percentage van het totaal.

2. Ingevoerde modules nieuw ERP: eerst de basis!

- Basis modules ingevoerd en geslaagd
- Productieplanning en -aansturing wel geïmplementeerd maar nog zonder verbeteringen
- Supply Chain Management en e-Business nog te complex

Het is een verstandige en natuurlijke aanpak om eerst de basismodules (inkoop, verkoop, productie, planning en financiën) in te voeren. Daarna kunnen de complexere functies opgepakt worden in de optimaliseringsfase. Deze aanpak is ook duidelijk in de antwoorden te herkennen.

Er is gevraagd welke modules zijn ingevoerd en het percentage dat deze implementatie hiervan geslaagd is. Onderstaand het resultaat.

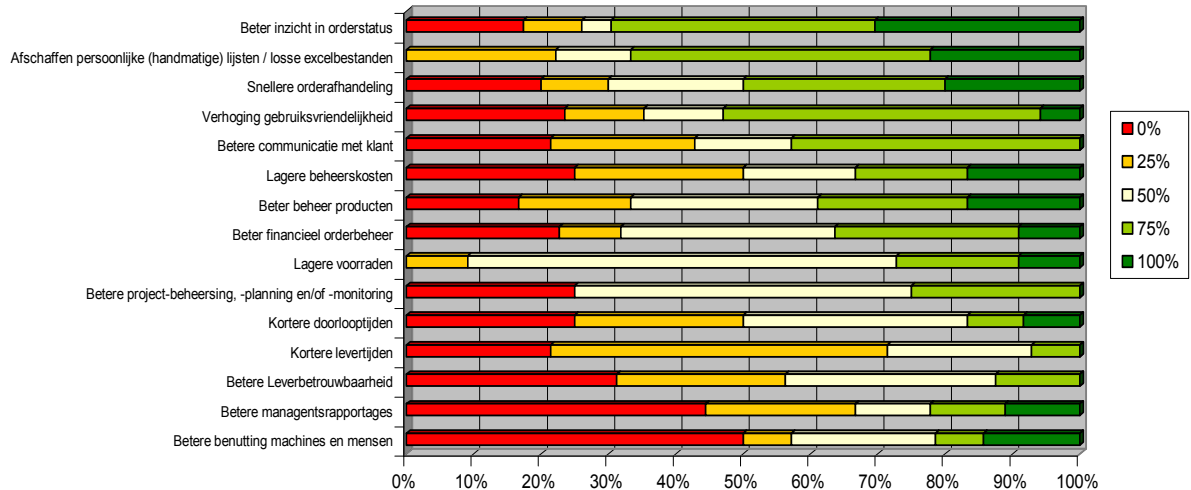


3. Bereikte doelstellingen: begin van verbeteringen is gemaakt!

- Veel beter inzicht in de orderstatus en -voortgang en snellere orderafhandeling
- Losse Excel -programma's drastisch verminderd
- Lagere voorraden en kortere levertijden
- Leverbetrouwbaarheid en benutting van de mensen en machines blijft nog achter

De eenvoudige doelen zoals meer inzicht en snellere afhandeling van orders en betere communicatie worden veelal snel bereikt. De doelen die ook veranderingen in de werkwijze vragen zoals een beter beheer van producten of projecten en het verkorten van doorlooptijden zijn duidelijk moeilijker te realiseren. Een betere benutting van mensen en machines blijft nog beperkt en dat is te verklaren omdat de modules nog niet (goed) ingevoerd zijn.

Voor hoeveel procent zijn de doelstellingen die vooraf waren gesteld op dit moment gerealiseerd?



4. Implementatie: gematigd tevreden en moet nog beter!

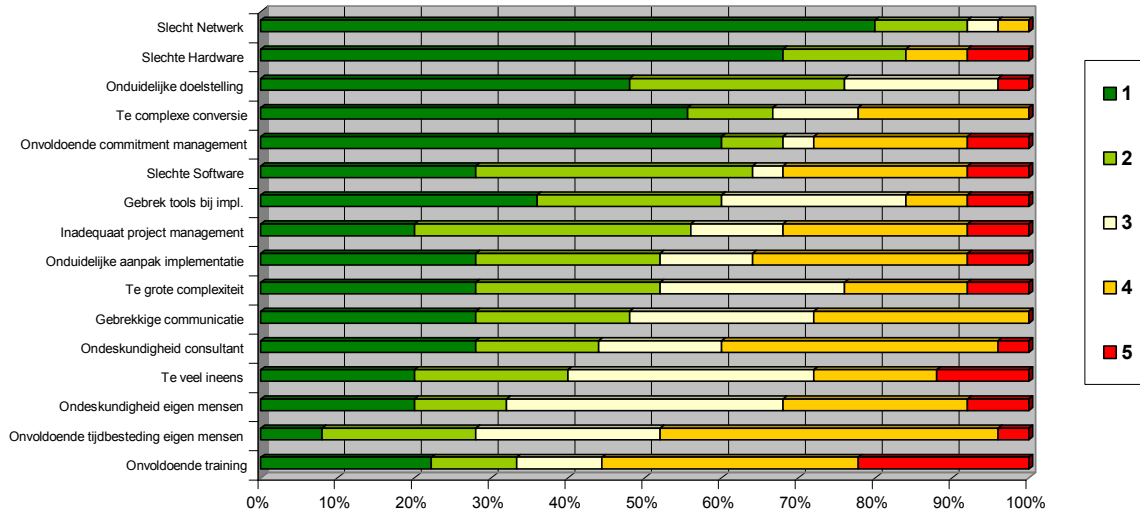
- Hardware, software en netwerk minste probleem
- Projectmatige aanpak, grote complexiteit, tijdbesteding medewerkers, training belangrijkste probleemorzaken

Training en de deskundigheid van de consultant bij de implementatie blijft nog een zwak punt. Vroeger lag de oorzaak van de "rampen" met ERP-implementaties vooral aan de hardware, software of de ondeskundigheid van de implementatiepartij. Gelukkig heeft men hier lering uit getrokken!

Voor het overgrote deel geven de bedrijven aan dat de oorzaken bij hen zelf liggen: te veel ineens willen waardoor het te complex wordt, modules niet of gedeeltelijk ingevoerd zijn en de inzet en deskundigheid van de eigen mensen worden als de grootste problemen aangegeven!

Per saldo zijn er forse uitgaven gedaan en inspanningen geleverd maar is het verachte rendement nog niet gerealiseerd. Dit moet en kan nog beter!

Welke problemen hebben zich tijdens de implementatie voorgedaan; geef de mate waarin aan op een schaal van 1 (n.v.t.) tot 5 (zeer van toepassing):



Lessen uit de praktijk

Er wordt ons vaak gevraagd naar "Tips en Trucs" bij de selectie en implementatie. Hierop ingaan, als zou het om een eenvoudig klusje gaan, zou een grote onderschatting zijn van het belang, de intensiteit en de complexiteit van de implementatie.

De selectie en implementatie van een ERP-systeem is een **veranderingstraject** van **werkwijze en informatievoorziening** waar iedereen in de organisatie mee te maken krijgt. En iedereen zal zich moeten afvragen: wat betekent het voor mij? Wat kan ik bijdragen aan het succes?

De lessen die wij kunnen geven zijn niet uniek voor een ERP-implementatie en gelden voor vele veranderingsprojecten!

- Les 1: Zorg voor commitment, aandacht en betrokkenheid van de top;
- Les 2: Pak het projectmatig aan met een projectplan waarin duidelijke doelen, organisatie, budget, capaciteit, risico's en begeleiding zijn beschreven;
- Les 3: Maak het project niet te complex en zorg dat het uitvoerbaar blijft voor de organisatie; faseer de mogelijke verbeteringen;
- Les 4: Communiceer het project naar de medewerkers met de doelstelling en wijzigingen voor de organisatie en de medewerkers en rapporteer regelmatig over de status en voortgang;
- Les 5: Specificeer de gewenste toekomstige werkwijze, organisatie en inzet van de nieuwe informatiesystemen;
- Les 6: Identificeer (mogelijke) knelpunten bij mensen, bespreek deze en zoek oplossingen;
- Les 7: Manage de verwachtingen bij de medewerkers;
- Les 8: Laat geen echt maatwerk (veranderingen in de basisfunctionaliteit) toe;
- Les 9: Testen, testen, testen, Voor Go live
- Les 10: Blijf het systeem en de werkwijze optimaliseren. Een ERP-implementatie is nooit af!

Voor meer informatie over de enquête of ondersteuning bij de succesvolle specificatie, selectie of implementatie van ERP kunt u contact opnemen met:

IPL Consultants b.v.
Willem de Jager, Partner
jager@ipl.nl
040-230 9300
0655-892689