



ERP-implementatie heeft maar weinig met de software te maken

Software is niet het doel maar het middel

Na een gedegen ERP-selectie wordt uiteindelijk besloten de stap te nemen en het oude informatiesystemen te vervangen (zie ook [ERP-selectie: hobby of professie](#)). Tijdens de selectie zijn met inbreng van de medewerkers de belangrijkste noodzakelijke verbeteringen vastgesteld. Behalve het elimineren van de tekortkomingen van het oude systeem zijn daarbij als het goed is ook de wensen opgenomen die voortkomen uit de wens om tot procesverbetering te komen:

- Snellere communicatie over offerte- en orderstatussen met de klant
- Efficiëntere specificatie, calculatie en generatie van offertes
- Kunnen toezeggen van betrouwbare levertijden
- Slimmer (tijdstip en hoeveelheid) inkopen
- Verlagen van de voorraad door beheer met voorraadparameters
- Eenvoudiger productie uit kunnen besteden
- Ook service en onderhoud op de machines en apparaten aan kunnen bieden
- Etcetera

Het realiseren van deze verbeteringen zijn vaak een voorwaarde om zich in de markt te handhaven komen (zie ook [ERP is niet moeilijk; keuzes voor het bedrijfsproces wel](#)). In ieder geval om de klantservice te vergroten en de kosten te verlagen en daarmee de omzet en de marge te verhogen. Met het ERP-systeem als nieuw hulpmiddel moet het mogelijk worden de nieuwe werkwijze en bedrijfsdoelen te realiseren. Dit moet de uiteindelijke legitimatie van de investering zijn.

ERP-implementatie blijft een lastige klus

Dat naast het implementeren van het ERP-systeem vaak ook de werkwijze aangepast moet worden maakt het een lastige klus.

- Wie wordt verantwoordelijk voor het afgeven van de levertijden? Verkoop of Logistiek?
- Wie bouwt de logica om de offertes automatisch te laten calculeren? Verkoop of Engineering? (zie ook [Doet u offren en calculeren nog steeds in excel](#))
- Wie gaat de voorraden beheren? Inkoop of Logistiek?

De kern van een ERP-oplossing is tenslotte dat het een integrale bedrijfsoplossing is en dat werkt alleen als deze ook bedrijfsbreed gebruikt wordt. Als er nog veel discussiepunten zijn bij de nieuwe werkwijze kan het zelfs een risico vormen. Het komt helaas maar al te vaak voor dat pas bij de start van de implementatie een aantal van deze fundamentele vragen aan de orde komen, terwijl er dan een behoorlijke tijdsdruk op het project staat. Het is essentieel dat voor de start duidelijke keuzen gemaakt worden over welke verbeteringen op welke wijze en wanneer gerealiseerd worden (scoping).

Hoewel de pakketleverancier graag snel met de inrichting wil starten (en omzet maken) raden we dit ten stelligste af. Het risico dat bij nog openstaande discussies vanwege de snelheid verkeerde conclusies getrokken worden en dus het ERP-systeem verkeerd wordt ingericht, is te groot. Doordat het dan ook weer hersteld moet worden lopen de kosten en de doorlooptijd uit de hand. *Dus bezint eer ge begint!*

Het is goed om de verbeteringen in een beknopt, samenhangend Bedrijfsmodel te plaatsen en op basis van urgentie en verbeterpotentieel een prioriteit gegeven. Idealiter gebeurt dit al voorafgaand aan of tijdens de ERP-selectie. Als het ERP-systeem gekozen is wordt de nieuwe werkwijze eerst globaal op papier gespecificeerd en vastgelegd in de vorm van een Blauwdruk. De Blauwdruk en prioriteitenvolgorde is de basis voor het Projectplan waarbinnen de verbeteringen met toepassing van ERP gerealiseerd worden. Hierbij speelt ook de logische volgorde van de ERP-implementatie een rol. Een gefaseerde aanpak leidt tot de beste resultaten:

- Leg kader van nieuwe werkwijze vast in een globaal Bedrijfsmodel
- Werk deze op basis van het gekozen ERP-systeem uit in een blauwdruk



ERP-implementatie heeft maar weinig met software te maken

- Implementeer eerst de basis met snel te realiseren verbeteringen
- Realiseer daarna de bijzondere functies
- Blijf de werkwijze en het systeem optimaliseren

Het valt vaak niet mee op dit ook werkelijk te doen. Veel bedrijven wil snel selecteren. Vaak wordt de selectie 3 maanden gestart voordat de keuze gemaakt moet zijn: in onze ervaring een onhaalbare kaart!

Grootste deel van de implementatieproblemen zijn organisatorisch

De verhalen over de mislukkingen bij ERP-implementaties zijn legio. En als er dan al niet sprake was van een complete mislukking dan is toch sprake van een forse overschrijding van de oplevertijd en het budget. Zijn dit nou indianenverhalen of zijn de ERP-systemen zo slecht?

Recent onderzoek bij een aantal Nederlandse MKB-bedrijven geeft een genuanceerder beeld. Gevraagd naar de problemen die men ervaren had werden door een groot deel van de bedrijven genoemd: budgetoverschrijding, te late oplevering en de deskundigheid van de ERP-consultant. De ERP-software werd aangegeven als kleinste probleem. Van de binnen het onderzoek aangegeven probleemgebieden (de software, de hardware, het netwerk en de (project)organisatie), gaf men aan dat de meeste en de belangrijkste oorzaken van de problemen op organisatorisch vlak lagen, zoals:

- Onvoldoende tijdbesteding eigen mensen
- Te veel ineens; te complex
- Onvoldoende deskundigheid eigen mensen
- Commitment van het management
- Gebrekkige communicatie

Gebrekkige hardware, software of netwerk werd maar voor een klein percentage als oorzaak van de problemen aangegeven. Het is duidelijk dat vaak de implementatie te lichtvaardig is opgepakt en onvoldoende voorbereid gestart. Dit is ook af te leiden uit de resultaten van het implementatieproject: de basisfunctionaliteiten en verbeteringen waren naar tevredenheid gerealiseerd maar de meer geavanceerde functies scoorden duidelijk onder de verwachting. Kijkend naar de problemen en oorzaken die genoemd werden is dat niet verbazingwekkend. Het complete onderzoek is ook onder de IPL-artikelen te vinden.

Laat niet de ICT maar de Business leidend zijn

De meeste problemen van een ERP-implementatie liggen aan de organisatorische kant. Het ligt daarom voor de hand ook iemand met deze achtergrond en verantwoordelijkheid projectleider van het implementatieproject te maken. Voor de systeemtechnische zaken en het beheer speelt zeker de ICT manager een belangrijke rol. Om echter snel afspraken over de werkwijze te maken en de juiste mensen met de juiste capaciteit in te zetten kan de Operations manager de juiste invloed uitoefenen. Bovendien is hij ook direct gebaat bij de resultaten van een goede implementatie en zullen veel projectmedewerkers uit zijn organisatie geronseld zijn.

Voor de opleiding en inrichting van het systeem heeft u een consultant van de pakketleverancier nodig. Maar zoals het onderzoek al aangaf: verwacht hier niet te veel van. U moet uiteindelijk zelf beslissen (zie ook [ERP selectie en implementatie – Geen software maar business](#)). Als extern advies nodig is over de bedrijfsvoering met gebruikmaking van het nieuwe ERP-systeem, dan kunt u beter bij een onafhankelijk adviesbureau te rade gaan.



Pak implementatie projectmatig aan

De ERP-implementatie gaat zeker enkele maanden duren, vraagt de aandacht van het management en een behoorlijke inspanning van enkele sleutelpersonen, die ook cruciaal zijn voor de dagelijkse business. Met de externe ondersteuning wil men ook zuinig omgaan want elk uur kost geld!

Dit betekent dat verspilling van tijd voorkomen moet worden. Essentieel is een goede voorbereiding zodat precies bekend is wat (Bedrijfsmodel) men wil bereiken en hoe. De ERP-implementatie doorloopt een aantal fasen:

- Specificeren (Blauwdruk) en plannen activiteiten en capaciteiten (Projectplan)
- Opleiding sleutelpersonen
- Inrichting systeem
- Data conversie (zie ook [Dacht u dat dataconversie bij ERP mogelijk is?](#))
- Realiseren maatwerk en interfaces (zover noodzakelijk)
- Aanpassen documenten en rapporten
- Testen (functioneel / integraal / performance)
- Trainen eindgebruikers
- Live gaan!

Voor al deze activiteiten moeten de gewenste inzet van mensen en tijdsduur ingepland worden en vastgelegd welke "eindproducten" opgeleverd worden. Een fase kan afgesloten worden na acceptatie van de opgeleverde eindproducten, testen en acceptatie.

De essentiële stappen zoals de Blauwdruk en het Projectplan worden goedgekeurd door het management. Na de specificatie zullen tijdens de realisatie veranderingen in de oorspronkelijke opzet naar voren komen: "nu we beter weten hoe het systeem werkt kunnen we de afhandeling van inkooporders efficiënter op deze manier gaan doen!" Deze wijzigingsvoorstellen moeten onderbouwd worden met de consequenties op het Projectplan (doorlooptijd, kosten) en op managementniveau goedgekeurd worden. Met de wijzigingen moet zeer terughoudend omgegaan worden; geef het een prioriteit en beslis of de wijziging nog in de eerste fase meegenomen wordt of bij de Optimalisatie.

Een succesvolle implementatie kan gelet op de omvang van de activiteiten, de te nemen beslissingen, het aantal betrokken medewerkers en het belang voor het bedrijf alleen projectmatig aangepakt worden. Voor de besturing van het project wordt een Stuurgroep (voor de kernbeslissingen en bewaking projectvoortgang en budget) en een Projectgroep opgezet. De Projectgroep zorgt voor de realisatie van het Projectplan, stuurt bij op detailniveau en rapporteert aan de Stuurgroep.

Aan het einde

In de praktijk gebeuren er altijd wel onverwachte dingen tijdens de implementatie: een sleutelpersoon verlaat het bedrijf; de server wordt te laat geleverd; de dataconversie loopt vast; het aantal wijzigingen die perse moeten worden te veel; de ontwikkeling van het maatwerk valt tegen; de ontwikkeling van de rapporten vraagt te veel tijd; etcetera; etcetera. Met een goede voorbereiding waarin mogelijke risico's onderkend zijn en de maatregelen genomen kan door goed projectmanagement de schade beperkt blijven. In de praktijk van de afgelopen jaren blijkt dat het mogelijk is om de overschrijding in oplevertijd en budget binnen de 10-20% te houden.

Een ERP-implementatie is per definitie een veranderingsproces. Hier moet niet te licht tegenaan gekeken worden. Medewerkers, die al jaren in een bepaald patroon werken, zullen snel de neiging hebben om de nieuwe werkwijze te veroordelen, niet beseffend dat zij slechts een schakel zijn in het totale bedrijfsproces en dat juist dit totale bedrijfsproces wordt verbeterd. Maar als het goed voorbereid is en goed aangepakt wordt levert het uiteindelijk substantiële verbeteringen op en een goede basis voor verdere groei in de toekomst (zie ook [ERP selectie en implementatie – Geen software maar business](#)).



ERP-implementatie heeft maar weinig
met software te maken

Voor nadere informatie neem contact op met:
IPL Consultants b.v.

Willem de Jager
0655-892689