www.orangevision.nl

Praktische aandachts-punten voor het suc-cesvol invoeren van een ERP-pakket.

ERP implementeren: hoe zorg je dat het een succes wordt?

Door Ben Hofenk

Whitepaper
Maart 2019

Inhoud:

- De basis: een goede voorbereiding
- Haalbare doelen
- Draagvlak en ambitieniveau
- Selectie en contracting
- Het implementatieproces
- Risicobeheersing

ERP implementeren:
hoe zorg je dat het een succes wordt?

ERP (Enterprise Resource Planning) implementeren is niet altijd even makkelijk. Een van de recente flops vond plaats bij medicijngroothandel Pluripharm *(FD 25 en 26 januari 2018)*. Door fouten in de standaard logistieke software raakte het bedrijf een groot deel van de klanten kwijt, waardoor het bijna 40% van het personeel moest ontslaan. Terwijl het bedrijf zelf aangaf het ERP-pakket grondig te hebben getest. Waarom gaat het toch zo vaak mis bij het overschakelen naar bedrijfsbrede standaard software? En hoe zorg je ervoor dat het wél vlekkeloos verloopt?

Een ERP-pakket kiezen en implementeren is een complex en tijdrovend proces: dit kost al gauw 15 tot 24 maanden en brengt veranderingen mee voor bijna alle organisatieonderdelen. Dit kan prima in één keer goed gaan, maar dan moet je wel zorgen voor een zorgvuldige voorbereiding, realistische verwachtingen en vooral veel people management.

De basis: een goede voorbereiding

De voorbereiding vóór het selectieproces is misschien wel de belangrijkste fase. Hierbij draait het in de eerste plaats om het vaststellen van de aanleiding om een ERP-traject te starten en de verwachtingen die je van een nieuw systeem hebt. Wil je een verouderd systeem vervangen? (Administratieve) processen standaardiseren en uniformeren? Of juist geïntegreerde software invoeren als er nog geen allesomvattend pakket aanwezig is? Ook belangrijk: de leverancier (en implementatiepartner) van jouw ERP-pakket moet(en) deze aanleiding kennen en vooral bij de voorbereiding rekening houden met het ervaringsniveau van jouw organisatie.

Aanleiding

Er zijn mijns inziens globaal drie aanleidingen om het invoeren van een nieuw ERP-systeem te overwegen:

Vervanging van een verouderd maatwerk- of legacy-systeem.
Dit zijn vaak slecht gedocumenteerde softwaresystemen waar een bedrijf al heel lang mee werkt, waar in de loop van de tijd veel aan is verspijkerd en dat voor de gebruikers voelt als een maatwerkpak. Het optimaliseren van de supply chain en het versterken van de concurrentiepositie vraagt om een modernere functionaliteit.

Standaardiseren en uniformeren van (administratieve) processen en werkwijzen. Vooral nadat een onderneming is gegroeid door overnames en als gevolg daarvan verschillende (standaard)softwaresystemen in gebruik zijn.
Binnen concerns kan het ook gaan om één oorspronkelijk basispakket, waar door niet-parallelle aanpassingen bij de verschillende bedrijven alle voordelen op concernniveau verloren zijn gegaan. Soms streeft een bedrijf met een nieuw pakket ook operational excellence na in de procesuitvoering.

Het invoeren van geïntegreerde software in situaties waarbij nog geen allesomvattend pakket aanwezig is.
Vaak gaat het hierbij om bedrijven waar de financiële administratie is geautomatiseerd, maar de procesaansturing en beheersing plaatsvindt d.m.v. Excel of een specifiek pakket voor transactieverwerking. Veel verwerkingen worden dubbel uitgevoerd. Tot deze groep reken ik ook de bedrijven die jaren geleden een ERP-pakket hebben ingevoerd maar sindsdien geen release-updates hebben uitgevoerd of die het logistieke concept volledig hebben gewijzigd. De aanleiding ligt in dit geval in de wens tot een betere beheersing, snellere informatievoorziening en het vermijden van onnodige (administratieve) kosten.

Haalbare doelen

Daarnaast draait het bij de voorbereiding om het stellen van haalbare doelen, het in kaart brengen van de (logistieke) processen, de organisatie en typologie van de processen en het bepalen van het ambitieniveau van het management. Blijkt verandering nodig? Dan is het zaak de huidige processen, de besturing hiervan en de belangrijkste rollen in de organisatie te duiden. Bijvoorbeeld met behulp van het PBOI-model; Processen, Besturing, Organisatie en Informatie. Het logistieke concept vormt de ruggengraat van handels- en productiebedrijven. Inventariseer en beschrijf dit concept nauwgezet. Zowel de fysieke stroom met voorraadpunten en activiteiten als de besturing op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Draagvlak en ambitieniveau

Het is belangrijk om te zorgen voor draagvlak en de medewerkers nauw te betrekken bij het inventariseren en beschrijven van de processen en verantwoordelijkheden. Zij weten immers het best hoe de processen verlopen en welke knelpunten er zijn. Bovendien worden zij zich zo bewust van de noodzaak om anders te gaan werken. Bedenk ook welke nieuwe mogelijkheden je in de toekomst wil gaan benutten. Denk hierbij aan je concurrentiepositie en de eisen van klanten en de markt in het algemeen. Maar ook aan de verbetering van de interne efficiency en de effectiviteit van de orderfulfillment-processen. Het is aan het management om hierbij een eerste schifting te maken tussen de veranderingen die direct bij de livegang van het ERP-pakket al worden meegenomen en de veranderingen die in optimalisatiefases aan de orde komen. Zorg ook hierbij voor realistische uitgangspunten, maar tegelijkertijd dat het project het gewenste ambitieniveau van het management weerspiegelt: no pain, no gain! Wil je een onafhankelijke, frisse blik op de zaak? Laat je dan begeleiden door een externe bedrijfsadviseur.

Logistiek concept van de onderneming:

Begin met het duidelijk in kaart brengen van het logistiek concept, met daaruit afgeleid de typologie van de bedrijfsprocessen. Doe dit voor de huidige situatie (IST) en de toekomstig gewenste situatie (SOLL).

Stel daarna vast welke eisen en randvoorwaarden belangrijk zijn bij de keuze van het ERP-pakket.

Selectie en contracting

Over het selectieproces van een ERP-pakket is al veel op internet te vinden. Van longlist naar short-list en op basis van uitgebreide demo's ontstaat een voorkeur. Hierbij spelen functionaliteit van de software, de aanpassingsbereidheid van de organisatie en een goede klik met de leverancier een belangrijke rol. Cruciaal is het maken van goede en duidelijke afspraken met de leverende partij. Is er een derde partij bij betrokken, in de vorm van een implementatiepartner? Dan is het belangrijk om de leveringsvoorwaarden van alle partijen juridisch goed te laten screenen. De leveranciers moeten bereid zijn om te delen in de risico's van het implementatieproces. Dit kan op de volgende manieren:

- De mogelijkheid om het contract te ontbinden als tijdens de blauwdrukfase (de pakketbeschrijving op hoofdlijnen) blijkt dat de softwarefunctionaliteit niet werkt of wezenlijk afwijkt van de demo's en beloften tijdens de selectiefase. Hierbij moeten ook de voorwaarden voor ontbinding helder zijn.
- Een commitment van de implementatiepartner om het project te voltooien binnen de door hem zelf begrote consultancydagen.
- Duidelijkheid over de inzet van de opdrachtgever in de vorm van key users en intern projectleiderschap. Onderschat dit niet: key users kunnen wel 6-9 maanden tot 40% van de beschikbare tijd bezig zijn met het project.
- Duidelijke afspraken over de termijn waarbinnen softwarefouten (bugs) worden hersteld die tijdens de implementatie naar boven komen.
- Betaal na levering van de software en na de uitvoering van consultancydagen. De opdrachtgever moet de bestede dagen fiatteren voordat de leverancier een factuur kan sturen. Kies je voor een operationele leaseovereenkomst, betaal dan nooit vooraf het volle projectbedrag aan de leverancier. De druk om te presteren is dan weg.
- Een voldoende lange garantietermijn op de juiste werking van de software door de softwareleverancier, bij voorkeur 12 tot 24 maanden.
- Een evenwichtige verdeling van de aansprakelijkheden; softwareleveranciers willen er vaak veel bij de opdrachtgever neerleggen.
- De mogelijkheid tot contractontbinding tijdens het traject als er wezenlijke afwijkingen ontstaan ten opzichte van de uitgangspunten die door alle partijen zijn onderschreven. Dit is vaak lastig te omschrijven en een vorm van arbitrage kan hierbij functioneel zijn.

TIP: er is vaak een forse korting te bedingen op de prijzen van de softwarelicenties. Neem de tijd om goed te onderhandelen met de softwareleverancier.

Het implementatieproces

Het implementatieproces is bepalend voor een geslaagde start. Normaal gesproken moet het in ca. 9 maanden lukken om de inrichting vast te stellen, de key users te trainen en het pakket grondig te testen. Bij een langere termijn zal het moeilijk zijn om de aandacht van de key users (en het management dat de key users voor een belangrijk deel moet vrijstellen) vast te houden.
Hierbij zijn de volgende punten belangrijk:

- Een duidelijk plan van aanpak met activiteiten en mijlpalen. Geaccepteerd door de eigen organisatie en de implementatiepartner.
- Een interne projectleider met voldoende mandaat. (Laat de interne projectleiding nooit aan de implementatiepartner over, die heeft immers andere belangen.)
- Een blauwdrukfase waarin de inrichting van het ERP-pakket op de hoofdlijnen van de bedrijfsprocessen wordt vastgesteld. Deze vormt de basis voor de verdere werksessies en trainingen van de key users.
- Discipline in het nakomen van afspraken, vooral ook door de key users. Sta niet toe dat zij werkbijeenkomsten verzuimen.
- Tussentijdse simulaties waarbij de projectgroep de voortgang toont aan de stuurgroep.
- Sta geen maatwerk (= databaseaanpassingen) toe. Met customizations van rapporten, schermen, gebruik van vrije velden, bevoegdheden en rollen is vaak al veel te regelen. Je moet je werkwijze zoveel mogelijk aanpassen aan het ERP-systeem, niet andersom.
- Een voldoende deskundige en daadkrachtige stuurgroep die beslissingen neemt en alles bekrachtigt wat afwijkt van het plan en de blauwdruk.
- Een aantal proefconversies met voldoende gevulde databestanden om de uitgewerkte procedures te testen.
- Bij serieuze problemen tijdens het proces moet je het project ‘on hold’ durven zetten. Zo heb je de tijd om naar oplossingen te zoeken.
- Blijf enthousiast vasthouden aan het plan en houd het eindresultaat voor ogen.

Met een actieplan wordt de voortgang bewaakt.

Zorg gedurende het implementatietraject voor een duidelijk actieplan en vermeld per punt of het een “actie” of een “besluit” betreft.

Maak per punt één persoon verantwoordelijk en evalueer met de projectgroep regelmatig de voortgang van het actieplan.

Op deze wijze ontstaat tevens een documentatie van discussiepunten en genomen besluiten.

Risicobeheersing
Ook belangrijk: bepaal vooraf waar de risico's bij de voorbereiding en de livegang kunnen liggen en sorteer hier op voor. Bijvoorbeeld door tijdelijk extra capaciteit in te huren om de key users te ondersteunen bij hun normale werkzaamheden. En zorg voor een fall-back-scenario bij de livegang.

Maak van ERP geen nachtmerrie, maar kies voor een verstandige aanpak en blijf goed bij de les. Dan kan het een fantastische leerervaring opleveren!

***Ben Hofenk MBA, EMLog, MCM**, bedrijfsadviseur en interim-manager voor (middel)grote bedrijven. Een van zijn expertises is het analyseren en vlottrekken van vastgelopen ERP-trajecten. Voor meer info: www.orangevision.nl of +31 (0)6 20 39 69 21*