

ERP systemen

Over de selectie, implementatie en
toepassingen van ERP software

VOOR BETERE ICT BESLISSINGEN



ERP systemen

Over de selectie, implementatie en toepassingen van ERP software



Uitgegeven door het ICT informatiecentrum, Houten

© 2020 ICT informatiecentrum

Alle rechten voorbehouden. Het is de ontvanger van deze publicatie verboden de inhoud ervan geheel of gedeeltelijk te verveelvoudigen, openbaar te maken, digitaal te verspreiden of op welke wijze dan ook te distribueren, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met zorg is samengesteld, aanvaardt de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik ervan en fouten of onvolkomenheden in de gepubliceerde teksten.

Introductie

Hartelijk dank voor uw interesse in dit boekje van het ICT informatiecentrum. Wij hopen dat deze publicatie u informeert en inspireert. En dat deze bijdraagt aan betere ICT beslissingen. Want dat is ons doel.

Het ICT informatiecentrum is een onafhankelijk kennisplatform over bedrijfssoftware en andere zakelijke ICT thema's. Wij bestaan sinds 2001, helpen jaarlijks duizenden organisaties en ICT beslissers aan waardevolle kennis bij hun IT projecten, informeren hen via de ICT nieuwsbrief over belangrijke ontwikkelingen, werken samen met kennisinstututen, brancheorganisaties en meer dan 300 kennis- en informatiepartners en zijn de motor achter een groot aantal websites, boeken, whitepapers en andere kennisdocumenten. Al vele jaren zijn wij de meest gebruikte informatiebron bij de keuze van bedrijfssoftware, zakelijke ICT producten, diensten en leveranciers.

Waar we voor staan

Wij benadrukken graag onze drie kernwaarden: onafhankelijkheid, zelfstandigheid en betrouwbaarheid. Wij hebben geen enkel belang of en met wie u zaken doet; iedere ICT aanbieder is voor ons gelijk. Niemand bepaalt wat wij moeten doen of zeggen; wij staan volledig los van de branche. En wij willen dat u op een prettige en nette manier geholpen wordt.

Zoekt u informatie, een oplossing, adviseur of leverancier?

Bel ons, mail ons of chat met ons als u vragen heeft. Bezoek onze website ICTinformatiecentrum.nl om uw weg te vinden in alle thema's waarover wij informatie hebben. Vraag een box met complete informatie aan voor een onderwerp waarvoor u een project wilt starten. Kortom, zoekt u informatie, een oplossing, adviseur of leverancier? Wij helpen u graag!

ICT informatiecentrum

Met dank aan ...

De inhoud van dit boekje is tot stand gekomen met medewerking van diverse specialisten voor dit thema. Wij noemen ze 'kennispartners'. Staat een kennispartner als bron bij een artikel vermeld, dan kunt u het artikel plaatsen in de context van die kennispartner en zijn of haar activiteiten.

Het is goed om te weten dat niemand ons betaalt voor publicatie van zijn of haar bijdrage aan deze publicatie. Ook betaalt het ICT informatiecentrum niemand voor een tekstuele bijdrage. Zo zijn en blijven wij volledig onafhankelijk in de samenstelling van onze publicaties.

Uiteraard danken wij onze kennispartners voor hun medewerking. Mede dankzij hun ervaringen, visies, tips en adviezen worden ICT beslissingen iedere dag weer een beetje beter.

Inhoud

Introductie	3
Met dank aan ...	4
Inleiding	6
Waarom ERP aanschaffen?	7
ERP software toepassingen en ontwikkelingen	9
ERP software is springlevend	11
ERP selectie in tien stappen	13
Zeven valkuilen bij ERP selectie	16
ERP software kiezen bij projectmatig werken	21
Tips voor het kiezen van een passend ERP pakket	24
Vijf aanbevelingen om het maximale uit uw ERP pakket te halen	27
Vind ERP voor uw eigen branche	30
ERP implementatie vereist tijd	33
Vergroot de kans op een succesvolle ERP implementatie	35
Tien cruciale lessen uit mislukte ERP implementaties	39
Kiezen voor ERP in de cloud	43
Verborgene kosten van een ERP project	45
Extern advies bij aanschaf van een ERP systeem is onontbeerlijk	50
ERP checklist	51
Waarmee kunnen wij u helpen?	53
Kennispartners	54

Inleiding

In ERP software komt de automatisering van de belangrijkste onderdelen van uw bedrijfsproces samen. Uw financiële administratie, relatiebeheer, inkoop, en logistiek kunnen allemaal onderdeel zijn van uw ERP oplossing. Deze centrale rol in uw ICT structuur stelt hoge eisen aan het selectie- en implementatietraject. Fouten hierin moeten vermeden worden en kansen moet u kennen om deze te kunnen benutten. Vanwege de complexiteit van de oplossingen en de veelzijdigheid daarvan, is het maken van goede keuzes ingewikkeld en lastig. U zult zelf voldoende kennis moeten hebben om deze keuzes te kunnen maken en niet volledig afhankelijk te zijn van externe specialisten.

Diverse kennispartners van het ICT informatiecentrum geven u in dit boek adviezen, tips en aanwijzingen die u helpen bij uw ERP project. De selectie, implementatie en toepassing komen allemaal aan de orde, evenals ERP in de cloud, de online oplossingen voor ERP software.

Als u een ERP project start, kunt u gratis een ERP box aanvragen op onze websites ERPsystemen.nl en ICTinformatiecentrum.nl. De ERP box bundelt alle informatie over ERP software en de selectie ervan, inclusief enkele unieke boeken.

Wij wensen u een succesvol ERP project toe!

Waarom ERP aanschaffen?

Bron: Roald van der Heide | ucgroup.nl

De wereld om ons heen verandert zeer snel en dat geldt zeer zeker ook voor de mogelijkheden die ERP software aan een bedrijf kan bieden. Moderne ERP systemen bieden meer functionaliteiten voor procesoptimalisatie, waardoor de investering zich nog sneller terugverdient.

Procesoptimalisatie: investeren in het juiste ERP systeem bespaart geld

Een overeenkomst tussen een machine en ERP software is, dat beide hulpmiddelen zijn om het bedrijf efficiënter te laten werken. Een machine wordt aangeschaft om het productieproces efficiënter te maken, ERP werkt echter door en voor het gehele bedrijf. ERP grijpt dan ook veel dieper in de werkwijze en structuur van het bedrijf.

Waarom een ERP systeem?

Als het goed is, leidt een ERP systeem tot efficiëntere processen, betere planning en afstemming, een beter inzicht in de operatie en kan zelfs leiden tot kostenreductie. ERP is een hulpmiddel om de productiviteit van organisaties te maximaliseren of zo optimaal mogelijk aan klantwensen te kunnen voldoen.

Voor wie is ERP?

ERP systemen zijn toepasbaar voor nagenoeg alle typen organisaties, groot en klein en zowel producerend, handel en dienstverlenend. Sommige ERP systemen zijn branchegericht, anderen zijn weer meer generiek. De selectie van het best passende ERP systeem is veelal het werk van externe adviseurs.

ERP implementatie: hoe ben ik succesvol?

ERP software is duur, implementatiekosten zijn hoog en ERP projecten lopen niet altijd volgens plan. Door de veelheid aan leveranciers is het selectie-

traject niet eenvoudig. Het implementeren van een ERP systeem kan het beste gezien worden als een organisatieverandering waarbij de mens de kritieke succesfactor is.

ERP software toepassingen en ontwikkelingen

Bron: Provide | provide.nl

Zeker in het MKB geldt dat hoe meer de ERP software aansluit op de behoeften van een gebruiker, hoe beter. Bij het huidige aanbod van ERP systemen bestaat altijd het gevaar voor het aanschaffen van een veel te complex pakket. Wie een vervoermiddel zoekt waarmee hij alle kanten uit kan, komt misschien thuis met een helikopter, terwijl hij behoefte had aan een bakfiets. In feite geldt de spelregel: hoe meer eenvoud, des te beter is men af. Om te beoordelen welke ERP software het best bij een organisatie past zijn drie zaken van belang: specifieke rapportage behoeften, koppeling met externe systemen en aanpassingen in de gebruikersinterface aan de werkwijze van het bedrijf. Beslissend bij de aanschaf van ERP software zijn de mogelijkheden van het systeem op deze drie gebieden.

Waarde voor de bedrijfsvoering

Kleine en middelgrote productiebedrijven moeten tegenwoordig overleven in een markt die aan steeds grotere vereisten en veranderingen onderhevig is. Dit maakt flexibiliteit noodzakelijk. In de huidige markt is het vermogen om snel aan productiewijzigingen te voldoen een beslissend concurrentie voordeel. Branchespecifieke ERP software is hiervoor één van de oplossingen. In productiebedrijven doen vragen betreffende capaciteit, werkbelasting en beschikbaarheid van materialen zich vaak voor:

- Kunnen wij een product voor een klant produceren op de datum die wordt gevraagd?
- Hebben wij de noodzakelijke materialen en middelen beschikbaar?
- Hoe ver in de toekomst zijn wij volgepland met het huidige aanbod aan orders?

- Welk werk is achterstallig of moet deze week worden voltooid?

De antwoorden op deze vragen en integratie van alle kritische bedrijfs-onderdelen middels de juiste ERP software geven grip op de zaak. Dit draagt bij aan betere uniforme bedrijfsvoering en winstgevendheid van iedere organisatie. Het geeft u meer tijd om te focussen op wat echt belangrijk is.

Overschakelen op nieuwe ERP software

Het implementeren van nieuwe ERP software is een goede gelegenheid om de processen en procedures te herzien. In de praktijk is het altijd een uitdaging om beide trajecten tegelijkertijd te beheersen. De implementatietrajecten van ERP software gaan altijd gepaard met een extra tijdsinvestering van de betrokken afdelingen en de stappen die moeten worden gevolgd. De meeste tijd wordt in beslag genomen door het herschrijven en/of vastleggen van procedures en werkinstructies. Het is dan ook van belang dat betrokkenen bepaalde dagelijkse werkzaamheden kunnen delegeren naar andere medewerkers gedurende het implementatie traject. Het resultaat van de inspanningen is dat middels een ERP systeem informatie voor iedereen inzichtelijk wordt. Dit kan een verschuiving van functies en verantwoordelijkheden teweegbrengen. In veel gevallen krijgen medewerkers meer verantwoording voor zijn of haar eigen functiegebied. Het resultaat van de overschakeling naar ERP software wordt uiteindelijk bepaald door het gedrag van de individuen in de praktijk. Dit zijn de echte kritische factoren bij een implementatie!

ERP software is springlevend

Bron: K3 Business Technologies | [K3retail.com](https://www.k3retail.com)

ERP is decennia lang de “kip met de gouden eieren” geweest in de IT-wereld. De penetratiegraad van ERP in de branches retail, wholesale en productie bedraagt meer dan 67% en terecht! Want een goed geselecteerd en geïmplementeerd systeem levert veel voordelen en dus veel geld op. Redenen om te investeren in een ERP systeem waren:

- Distributie van informatie binnen de organisatie verbeteren om zo de prestaties te verbeteren.
- Losstaande softwaresystemen op verschillende locaties integreren om het inzicht te vergroten.
- Standaardisatie van de gehele operatie.

Nog steeds zijn dit valide redenen om te investeren in een krachtige ERP oplossing.

Maar met de komst van webshops en e-commerce en andere manieren van communiceren, zijn er meer redenen ontstaan om te kiezen voor een gedegen ERP systeem. Zo wordt de omnichannel strategie van retailers pas realistisch en haalbaar wanneer de basis goed is. ERP vormt die basis. De webshop(s), mobile stores en fysieke winkels kunnen alleen tijdig bevoorraadt worden met de juiste producten en hoeveelheden wanneer men over de juiste informatie over verkoop en voorraad beschikt. Juist deze informatie komt uit het ERP systeem. En dan het liefst op zo’n manier dat de webshops automatisch over deze gegevens kunnen beschikken om zichtbaar te maken aan de klant. Excellijsten en alleen een financieel programma voldoen dan niet meer.

Ook binnen de wholesale branche is de kracht van ERP onomstotelijk bewezen. Of u nu een pure wholesaler bent of ook productie- of retailactiviteiten uitvoert, meer inzicht in de prestaties van uw onderneming is cruciaal. Om uw B2B of B2C klanten te kunnen verrassen met acties en promoties via hun smartphone, tablet of een app heeft u inzicht in uw klant nodig. Inkoop- en verkoopshistorie, gewenste aflevertijden en betalingsvoorkeuren, al deze gegevens haalt u uit het ERP systeem. Een ander voordeel van een krachtige ERP oplossing is dat het naadloos kan worden geïntegreerd met andere software, zoals CRM, business intelligence, webshop of een app waarmee uw omnichannel strategie werkelijkheid wordt.

Om te kunnen profiteren van uw ERP investering is het noodzakelijk te kiezen voor een software partner waarop u vertrouwt, die u begrijpt en uw taal spreekt. Een software partner met kennis van uw organisatie en ervaring in uw branche. Want alleen zo'n partner kan voor u de vertaalslag maken van software naar handvatten waar u iets aan heeft.

ERP selectie in tien stappen

Bron: Dirko Weijers | bliss.nl

Al jaren reis ik stad en land af om ERP software te verkopen. Ik kom de meest gevarieerde selectietrajecten tegen; van zeer uitgebreide analyses met voltallige stuurgroepen en externe adviseurs, tot directeuren die een keuze maken op basis van een enkel gesprek. Het leek mij daarom goed om eens te beschrijven hoe ik, als verkoper van ERP software, mijn selectie zou doen, als ik zelf aan de andere kant zou zitten. Ik weet immers inmiddels goed hoe en waar het verkeerd kan gaan en waar wij samen nou juist niet of wel blij van worden. Daarom dit 10 stappenplan, waarin ik uitleg hoe ik zelf ERP software zou inkopen.

Stappenplan ERP software

1. Ik zou eerst op internet of bij collega's zoeken naar ERP pakketten die al op mijn branche ingericht zijn. Dit scheelt namelijk in wederzijds begrip en doorlooptijd van het project zeker 50% en haalt alle beginnersfouten gelijk uit het project. Ook krijgt mijn project hiermee een jump-start: veel van wat er moet zijn, is er al. Dit verhoogt de motivatie onder mijn belangrijkste eindgebruikers.
2. Daarna zou ik drie verschillende soorten ERP pakketten selecteren van leveranciers die met een partnerstructuur werken. Dit verlaagt namelijk mijn vendorlock in, omdat ik immers niet van ERP pakket hoeft te wisselen, als ik van leverancier wil wisselen. Elke leverancier mag ons in een demo overtuigen van het nut van zijn of haar pakket.
3. Vervolgens stel ik intern een projectleider aan die gevoel met processen en automatisering heeft en die beslissingen kan en durft

te nemen. Hij of zij wordt geflankeerd door één of twee kerngebruikers die meedenken vanuit het proces. Zelf houd ik ook vinger aan de pols.

4. Vervolgens zou ik eerst zelf aan de slag gaan. De projectleider en kerngebruiker brengen binnen twee weken onze eigen processen in kaart en deze houden we voor aan de drie leveranciers. Op basis van deze procesbeschrijving mogen de leveranciers een indicatie van een begroting uitbrengen, inclusief een vertaalslag van de processen naar hun oplossing. Dus geen ouderwetse vragenlijst (RFQ) waar iedereen op alles “JA” antwoordt, maar juist een gericht document met procesbeschrijvingen. Hierop kan de leverancier zijn vaardigheid en ervaring kwijt.
5. Op basis van de prijsindicatie, de vertaalslag op mijn procesbeschrijving en het gevoel van de eerste demonstratie, maak ik een principe keuze voor één van de leveranciers.
6. Met die leverancier gaan we een plan van aanpak maken, in samenwerking met de interne projectleider. Dit plan moet losstaan van de ERP implementatie zelf en ook als betaald adviestraject gezien worden. Losstaand, zodat u tussentijds nog een beslismoment hebt om onderdelen juist wel of niet te doen. Betaald, omdat dit anders toch moet gebeuren en u zo mag verwachten dat de beste consultants en projectleiders er op gezet worden. De mensen die dit plan maken moeten ook de implementatie uiteindelijk gaan doen.
7. Maak van de gevonden gaps tussen het systeem en uw proces een analyse: verdient u hier vanuit uw proces meer of minder geld mee of kunt u het ook doen op de manier waarop het systeem het standaard doet? Bij alle vragen waarop u kunt stellen dat u er niet

- meer mee verdient, kiest u ervoor dit niet aan te laten passen, maar te organiseren of met de standaard van het ERP pakket meegaan.
8. Ik zal proberen om hierna nog een referentiebezoek te regelen, nadat de eigen gaps in kaart zijn gebracht. Zo kunnen we namelijk eventuele uitdagingen bij een collega voorleggen. Misschien heeft deze ze al opgelost of zijn er andere manieren om uw doel te bereiken. Ook laat ik mijn gekozen ERP leverancier praten met mijn accountant, hij kan zeker een bijdrage leveren aan de oplossingen en bovendien is het belangrijker deze ook bij het project te betrekken. Dat scheelt een hoop tijd en geld aan het eind van de eerste jaarafsluiting.
 9. Nadat alle werkzaamheden, gaps en oplossingen in kaart zijn gebracht en het proces rond is organiseren we een aparte aftrap voor alle betrokkenen. Hierin moet een nieuwe demo gegeven worden door de leverancier. Deze aftrap is inclusief projectleider, programmeurs en de verkoper van de ERP leverancier. Dit zodat iedereen zich bewust is van wat er gaat gebeuren en hoe dit moet gebeuren en er geen loze beloften gemaakt zijn.
 10. Ik zou consequent vasthouden aan dit plan en ervoor zorgen dat er om de zoveel tijd stuurgroep overleg is, met in elk geval de projectleiders en de verkoper van de ERP leverancier erbij.

Zeven valkuilen bij ERP selectie

Bron: Instituut Kleynenborgh | Jelle Koning | kleynenborgh.com

Vele adviesbedrijven verdienen hun geld met het selecteren van ERP systemen en er zijn minstens zoveel boeken geschreven over hoe het aan te pakken. Als u googelt zult u dagen kunnen slijten met het lezen van weer een lijst met aandachtspunten voor selectie of de top 10 faalfactoren van een ERP implementatie.

Toch zijn daar nog wat punten aan toe te voegen. Temeer omdat ik altijd aan “de andere kant van de lijn” heb gestaan. Ik heb zelf ERP verkocht, geïmplementeerd en gebouwd. Soms moest ik me bedwingen om niet tegen een prospect te schreeuwen “Je doet het verkeerd!”. Of zoals een afstudeerder van de TU Twente mij ooit enigszins geschokt vertelde; “Wij leerden dat de selectie toch een theoretische aangelegenheid was, waarbij de leveranciers hun uiterste best deden om alles boven tafel te krijgen. Een traject dat uiteindelijk resulteerde in de rationeel beste oplossing. De praktijk is bijna het tegenovergestelde”.

Ik wil niet zeggen dat leveranciers per definitie de boel belazeren of dat alle adviseurs slecht zijn. Maar er worden in mijn optiek zowel door bedrijven als door hun adviseurs kapitale fouten gemaakt. En omdat het om enorme investeringen gaat is het goed de volgende valkuilen in het achterhoofd te houden.

Selecteren op wat niet goed gaat

Veel bedrijven leggen tijdens de selectie de nadruk op zaken die niet goed gaan binnen de huidige organisatie of met het huidige systeem. Men vergeet daarbij snel wat wel goed gaat of gaat ervan uit dat dat geen probleem zal opleveren. Zeker eindgebruikers hebben de neiging om tijdens een demonstratie eindeloos door te vragen op dat ene punt dat net die ochtend

fout ging, zoals die deellevering die niet geboekt kon worden. Soms worden hele functionaliteitsgebieden niet of nauwelijks beoordeeld, zoals voorraadbeheer, calculatie of managementinformatie, omdat zulke basisfunctionaliteiten toch altijd wel goed gedekt zijn.

Ik kwam ooit voor de implementatie van een projectmatig ERP bij een directeur/eigenaar en vroeg hem bij wijze van opening, “wat doet u eigenlijk?”. Hij antwoordde: “Wij zijn een handelsbedrijf, binnenkort moet onze webshop live”. Daar stond ik dan met een systeem dat niet eens een prijsafpraak kon vastleggen.

Achteraf bleek dat, door drukte, de selectie was uitgevoerd door het hoofd productie, die de projecten moest managen. Projecten die nog geen 10% van de omzet bedroegen maar door hun vorige (handelslogistieke) systeem onvoldoende ondersteund werd. Kortom: neem niets voor lief aan en bekijk alles, ook de meest basale zaken.

Het venijn zit 'm in de staart

Een selectietraject loopt, net als een implementatie, altijd vertraging op. De projectleider wordt ziek, de grote order die ineens valt, dat soort zaken. Op een gegeven moment proeft u in zo'n traject dat er een soort selectie-moeheid optreedt. Eigenlijk wil men gewoon beginnen, kom maar op met die software, het heeft nu lang genoeg geduurd! Hierdoor worden stappen die in het begin bedacht waren achterwege gelaten, zoals een referentiebezoek, een extra workshop of het tonen van de integratie met een ander systeem. Het is een bekende “truc” van leveranciers om moeilijke zaken naar het eind te verplaatsen, omdat ze weten dat het dan vaak niet meer aan de orde komt. Kortom: blijf scherp tot en met de beslissing.

Teveel leunen op de adviseur

Als er een adviseur in het spel is, dan is dit vaak de vertrouwenspersoon van de directie of het projectteam. Hij is de expert en heeft de kennis in pacht. Op zich waar, maar hij is ook maar een mens. Ook hij kan persoonlijke

voorkeuren hebben of belangrijke nieuwkomers nog onvoldoende kennen. Het is voor hem gewoon een betaalde klus en hij is vaak uit beeld zodra de beslissing gevallen is. Uiteindelijk is er maar één verantwoordelijk voor de beslissing en dat is de directeur van het bedrijf zelf. Kortom: luister naar een adviseur, leer ervan, laat uw medewerkers een keuze maken, maar beslis zelf.

Het belang van de leverancier vergeten

ERP leveranciers zijn er grofweg in twee varianten: de softwarefabriek en de urenfabriek. In de softwarefabriek wordt de software gemaakt. De bedrijfswaarde wordt bepaald door de hoeveelheid uitstaande licenties (lees onderhoudscontracten) en zij zijn er dus bij gebaat om zo snel mogelijk de software te verkopen. Bij de tweede variant draait het om de uren. Deze (consultancy) bedrijven zijn weliswaar dealer of vertegenwoordiger van een ERP systeem, en ontvangen een dealermarge van 25-75%. Hun echte verdienmodel zit hem in het uren schrijven. Dit zijn dan ook de bedrijven die uitvoerige blauwdrukken schrijven en proeftuinen ingaan.

Ik heb vanuit beide situaties gewerkt. In de urenfabriek bedachten we vele laagdrempelige producten die een klant afnam voordat het pakket gekocht werd. Deze vooronderzoeken en workshops waren onderdeel van het implementatieplan. Na aanschaf werd de consultant ineens projectleider en kwam er een (vaak jongere) opvolger en die begon het hele verhaal opnieuw.

Als softwareleverancier was het doel om zo snel mogelijk een contract te sluiten voor de verkoop van de software. Eventueel met een “ontbindende voorwaarde” in het contract, en met een beetje geluk werd het zelfs als omzet geboekt. Praktijk wees uit dat de klant toch geen gebruik maakte van deze clausule, hij zat er dan al te diep in. De verkoper was inmiddels alweer drie commerciële trajecten verder. Kortom: begrijp het verdienmodel van de leverancier en weeg dit mee in zijn adviezen.

Het doel uit het oog verliezen

Vaak gaat een bedrijf, ongehinderd door enige kennis, een selectietraject in met een helder doel voor ogen. Tijdens de selectie komt u partijen tegen die zeer interessante software bieden voor het bedrijf, maar die niet voldoen aan de doelstelling van de selectie. Goede verkopers zijn in staat om de regels van het spel te veranderen. Met argumenten als “voordat u met barcoderegistratie begint, moet u toch echt eerst de administratie op orde hebben” krijgen ze een voet tussen de deur en gaan uiteindelijk naar huis met de order.

Ik heb meegemaakt dat een klant op zoek was naar een documentbeheersysteem, maar uiteindelijk een logistiek systeem aanschafte. Deze oplossing had inderdaad wel raakvlakken met het onderwerp (er konden documenten in worden opgeslagen) en het loste ook wel enkele andere knelpunten op, maar het oorspronkelijke doel werd er niet mee bereikt. Kortom: hou de originele doelstellingen scherp en wijk er alleen bewust en weloverwogen van af.

Geen harde afspraken

Een leverancier heeft een verantwoordelijkheid in het leveren van het juiste advies, systeem en oplossing. De klant heeft de verantwoordelijkheid de adviezen van een leverancier op te volgen. Het is tenslotte een gezamenlijk project. Toch is het in de relatie tussen klant en leverancier uiteindelijk zo dat de klant betaalt en de leverancier niet. In het algemeen gaat de leverancier hoogstens een inspanningsverplichting aan, nooit een resultaatsverplichting.

Het is daarom belangrijk heldere afspraken over bijvoorbeeld de betalingen te maken. Waarom software betalen voordat alles live is? Natuurlijk levert dit de lastige discussie op, want wanneer draait de software? Als een bestaand ERP systeem vervangen wordt, dan is het uitschakelen van het oude systeem een duidelijk moment van live-gang. Leg vooral helder vast welke zaken (functionaliteit, rapportages, koppelingen, en dergelijke) gerealiseerd dienen te worden. Hang ook boeteclausules op aan te leveren

zaken en koppel hier een einddatum aan. Enkel een betalingstermijn koppelen aan een te behalen mijlpaal doet vaak onvoldoende pijn bij de leverancier, geld betalen doet dat wel. Kortom: doe wat de leverancier vraagt, maar stel ook zelf (financiële) eisen en leg dit vast.

Doorgaan en volhouden op de ingeslagen weg

Investerings in ERP software zijn vaak groot, zeker voor kleinere organisaties. De bekende leveranciers lock-in gaat snel spelen. Daardoor blijven veel bedrijven zitten met software die niet optimaal presteert of onvoldoende aansluit bij de processen. Het effect is vaak een wildgroei van Excels en andere lapmiddelen. U ziet het soms al voor de live gang ontstaan: teleurstellingen, frustraties en tegenvallende resultaten. U moet natuurlijk niet te vroeg het bijltje er bij neer te gooien. Maar het kan ook niet de bedoeling zijn eindeloos door te modderen. Kortom: beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald.

Tot slot

Bovenstaande punten lijken wellicht evident of misschien juist ver gezocht. Maar bij vrijwel ieder traject, met of zonder adviseur, stapt de prospect in één of meerdere van deze valkuilen. ERP selectie is vrijwel nooit rationeel, het is emotie. Men koopt eerst de account manager, dan het bedrijf en dan pas de software. Dat zal altijd zo blijven. Maar door oog te hebben voor de valkuilen kunt u er tenminste zacht in terecht komen en zonder al te veel kleerscheuren weer uit klauteren.

ERP software kiezen bij projectmatig werken

Bron: Deltek | [deltek.nl](https://www.deltek.nl)

Bij de keuze van een ERP systeem is het nodig om eerst te bepalen in welke mate uw bedrijf projectmatig werkt. Is dat duidelijk, dan kunt u besluiten of een generiek ERP systeem volstaat of dat een project ERP systeem wellicht beter aansluit.

Passende oplossing

Als een ERP systeem onvoldoende bij uw organisatie past, dan kan dat een risico vormen voor de winstgevendheid en productiviteit. Is uw bedrijf project georiënteerd, dan werkt u waarschijnlijk met een matrixorganisatie en werken medewerkers met specifieke vaardigheden op diverse projecten tegelijkertijd. In dat geval heeft u op projecten georiënteerde ERP software nodig.

Generieke ERP systemen hebben moeite met de gemeenschappelijke doelstellingen van projecten. Hierdoor wordt het moeilijk of onmogelijk om een accuraat beeld te tonen van de winstgevendheid en de gezondheid van projecten. Bij de selectie van een ERP systeem is het belangrijk dat leveranciers en hun oplossingen een natuurlijke fit hebben met de organisatie, mensen en dynamiek. Vaak zeggen ERP leveranciers dat alles kan, terwijl het uw belang is om maatwerk te beperken en flexibiliteit te behouden.

Eigenschappen

De eigenschappen van het bedrijf bepalen de eigenschappen van het ERP systeem. Projectmatig werkende ondernemingen gebruiken daarom bij

voorkeur op projecten gebaseerde ERP software. Onderdelen van zo'n systeem zijn:

Financiën

In de projectwereld zijn financiële tools nodig om financiële meetwaarden op projectniveau te kunnen volgen. En om te waarborgen dat het geld binnenkomt, waarbij de facturatievoorwaarden per project en klant-aanvraag verschillend kunnen zijn. Een ERP systeem moet u de gewenste flexibiliteit bieden en de zichtbaarheid om te weten wat wanneer komt.

Tijd & kosten

Het registreren van tijd en kosten is een voorwaarde om inzicht te krijgen in de winstgevendheid van elk project. Met project ERP met mobiele functies kunnen projectmanagers en consultants hun tijd overal en op elk moment registreren en projecten bijsturen.

Personeelsbeheer & salarisadministratie

Om uw mensen te kunnen koesteren. Volg medewerkers, betaal vergoedingen en uitkeringen en beheer uw salarisadministratie met project ERP.

Naleving

De meeste bedrijven moeten algemeen aanvaarde boekhoudbeginselen naleven om consistentie in hun financiële verslaglegging zeker te stellen. Uw ERP moet geconfigureerd zijn om aan die vereisten te voldoen.

Inkoop

Zorg ervoor dat uw inkoopstelsel onderdeel is van of rechtstreeks gekoppeld is aan uw projectstelsel. Dat vermindert de noodzaak om inkooporders in aparte systemen in te voeren en ze weer af te stemmen met het projectstelsel.

Wanneer uw bedrijfsinformatie en financiële projectinformatie met elkaar verbonden zijn door één systeem, geeft dit zichtbaarheid en controle over uw bedrijf. Dat stelt u in staat om beslissingen te nemen op basis van actuele informatie, in plaats van het beheer via een achteruitkijkspiegel.

Tips voor het kiezen van een passend ERP pakket

Bron: Bemet International | bemet.nl

Om te zien wat ERP software ook uw bedrijf kan bieden en om dit voor uzelf allemaal overzichtelijk te houden is het belangrijk dat u een eerste selectie maakt van softwareoplossingen die aansluiten bij wat uw bedrijf nodig heeft. Voor een maakbedrijf is bijvoorbeeld van belang, dat voor- en nacalculaties, orderregistraties, productconfiguraties, inkoop, tijdregistratie, planning, voorraadbeheer en facturatie – kortom het complete productieproces goed geregeld zijn. Maar hoe doet u dat? Enkele tips bij het maken van de juiste keuze.

- Loop eens bij bevriende bedrijven binnen die in een vergelijkbare branche zitten en vraag met welk ERP pakket zij werken. Vraag of zij globaal kunnen laten zien hoe het pakket werkt. Zo kunt u zich een beeld vormen van de mogelijkheden en zelf een wensenlijst samenstellen.
- Maak gebruik van online zoekmogelijkheden en stel een shortlist samen van maximaal drie ERP leveranciers. Meer is niet aan te raden, de kans is dan groot dat het onoverzichtelijk wordt.
- Vraag de drie ERP aanbieders op uw shortlist een demo te geven aan de hand van een vooraf aangeleverde bedrijfscasus. Gebruikt u (veel) andere software die u wilt blijven benutten? Laat u goed informeren over de mogelijkheden deze met het ERP systeem te koppelen.

- Wij ervaren dat bedrijven het voor zichzelf vaak te moeilijk maken om een juiste keuze te nemen in een ERP selectietraject. Gebruik vooral gewoon gezond verstand en verzand niet in terminologie. Bepaal wat het doel is dat u met ERP zou willen bereiken.
- Let bij het maken van de keuze goed op of het pakket meerwaarde en kwaliteit biedt. De meeste ERP pakketten kunnen veel. Maar wat is standaard? Wat zijn die extra mogelijkheden die eruit springen waar bedrijven voordeel bij hebben? Waarin onderscheidt een ERP leverancier zich? Welke leverancier biedt kwaliteit? Kennen de consultants uw soort bedrijf en spreken zij uw taal?
- Kies voor een systeem dat eenvoudig aan de gebruikerswensen kan worden aangepast. Daarmee krijgt elke gebruiker direct de voor zijn functie relevante informatie getoond. Dat voorkomt onnodig zoeken zodat werkzaamheden sneller kunnen worden uitgevoerd.
- Hoewel de ERP software veel zelf kan is het optimaal inrichten ervan voor elk bedrijf een voorwaarde om alle voordelen te kunnen benutten. Zorg ervoor dat de adviseurs en consultants van uw leverancier ervaring hebben met uw branche en uw soort bedrijf.

Klaar voor de toekomst?

- De toekomst voor ERP is te vinden in nog sneller toegang tot relevante data, online applicaties en doorlopende beschikbaarheid. Kies voor een leverancier die beschikt over online en mobiele applicaties. Op deze manier is informatie overal en altijd voor handen. Ook als u op directieniveau behoefte heeft aan een dashboard dat 24/7 inzicht geeft in uw processen, kan dit een belangrijk selectie onderwerp zijn.

Geslaagd ERP selectietraject

De kans op een geslaagd ERP selectietraject neemt toe als u in ieder geval de bovengenoemde stappen doorloopt en de doelstellingen en verwachtingen realistisch zijn. Zorg er in elk geval voor dat er binnen het bedrijf voldoende draagvlak is om het implementeren van ERP tot een succes te brengen.

Vijf aanbevelingen om het maximale uit uw ERP pakket te halen

Bron: Isah Business Software | isah.com

Dat u met de inzet van ERP software een enorme efficiencyslag kunt maken in uw organisatie, is geen nieuws. En dat uw softwareleverancier u daarbij ondersteunt, klinkt ook logisch in de oren. Maar bent u zich bewust van het feit dat u zelf directe invloed heeft op de rendementsverbetering die u met ERP kunt realiseren? Met de volgende vijf aanbevelingen haalt u het maximale uit uw softwareoplossing.

1. Blijf bij de standaard

De meerwaarde van ERP software staat of valt met de keuze voor een oplossing die past bij uw bedrijf. Het is dan ook belangrijk om bij de selectie ervan te kijken naar de branche waarop de software zich concentreert. Sluit die voldoende aan bij uw type bedrijf en de wensen en eisen die daarbij horen? Wanneer er een goede match is, beantwoorden de standaardfunctionaliteiten aan uw ambities. Zo minimaliseert u de behoefte aan maatwerk, waardoor u de kosten zo laag mogelijk houdt en het systeem overzichtelijk en beheersbaar blijft.

2. Besteed continu aandacht aan datakwaliteit

De inzet van ERP software zorgt voor eenduidige informatievoorziening binnen uw organisatie, zowel tussen verschillende afdelingen als tussen meerdere vestigingen. Op basis van die informatie worden beslissingen genomen, veranderingen doorgevoerd en acties ingezet. Het is dus essentieel dat de gegevens in uw ERP systeem kloppen met de werkelijkheid. Dit betekent enerzijds dat het belangrijk is om bij de implementatie van een

nieuwe ERP oplossing actief aandacht te besteden aan de kwaliteit van de data die u importeert. Anderzijds vraagt het om een flinke dosis discipline van alle werknemers binnen uw bedrijf. Alleen door data consequent in te voeren, bij te houden en op te schonen houdt u uw systeem betrouwbaar.

3. Breng processen op orde

ERP stroomlijnt uw bedrijfsprocessen, waardoor doorlooptijden afnemen en u uw producten sneller kunt leveren. Een betere service- en klantgerichtheid zijn het gevolg. Met de toegenomen beheersbaarheid van uw bedrijfsprocessen wordt uw organisatie bovendien flexibeler en transparanter. Het resultaat is dat u meer ruimte krijgt voor bijvoorbeeld het innoveren van uw producten. De eerste stap richting dat doel is het in kaart brengen van de processen binnen uw bedrijf. Vervolgens is het zaak daar eens met een kritische blik naar kijken. Werkt iedereen volgens deze procedures? En belangrijker: is dit de meest efficiënte en effectieve manier? Eenduidigheid en standaardisatie is het streven.

4. Houd software én hardware up-to-date

Software en hardware, twee begrippen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Het is de software die uw hardware aanstuurt. Andersom geldt dat betrouwbare hardware de basis vormt voor goed werkende software. Het beschikbaar stellen van de juiste hardware aan uw medewerkers, komt het gebruik van uw softwarepakket ten goede.

5. Investeer in de kennis en vaardigheden van medewerkers

Om het optimale uit uw ERP pakket te halen, dienen de gebruikers volledig vertrouwd te zijn met de werking ervan. Het opleiden en scholen van medewerkers is dan ook een waardevolle investering. Dat geldt niet alleen voor nieuwe medewerkers, maar zeker ook voor gebruikers die al langere tijd met de software werken. Het is

belangrijk om hun kennis op peil te houden en hen te informeren over nieuwe updates en mogelijkheden. Softwarekennis vergroot het inzicht in de bedrijfsvoering en de structuur van uw organisatie wat resulteert in betrokken medewerkers.

Vanaf de selectie tot aan het gebruik: continue wederzijdse betrokkenheid is essentieel wanneer u het rendement van uw ERP pakket wilt maximaliseren. Uw softwareleverancier investeert in uw bedrijf en u investeert in de mogelijkheden van uw pakket. Dat is de sleutel tot succes.

Vind ERP voor uw eigen branche

Bron: Bemet International | [bemet.nl](https://www.bemet.nl)

ERP software wordt binnen organisaties gebruikt ter ondersteuning van alle processen. Zodra u zich gaat oriënteren op ERP software is het van belang om op zoek te gaan naar een pakket dat aansluit bij uw bedrijf. Zowel om praktische als (vaak) financiële redenen. Er zijn verschillende pakketten verkrijgbaar ter ondersteuning van de processen in specifieke branches.

Waarom ERP voor de maakindustrie?

Er zijn drie belangrijke redenen om een productieproces te automatiseren:

- Tijdwinst
- Kostenreductie
- Concurrentievoordeel
- Kwaliteitsverhoging

Om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden is naast kwaliteit ook snelle levering van producten van belang. Daarbij kan ERP een belangrijke rol spelen. Het meermaals invoeren van dezelfde gegevens op meerdere afdelingen is na het werken met ERP verleden tijd. U voert gegevens eenmalig in waarna deze gegevens vervolgens op elke afdeling beschikbaar zijn.

Doordat elk bedrijfsproces, bijvoorbeeld relatiebeheer, logistiek, planning en bedrijfsadministratie, met elkaar verbonden wordt, is ook alle relevante informatie voor alle betrokkenen toegankelijk, actueel en bruikbaar. Dit levert bedrijven tijdwinst, kostenreductie en daarmee concurrentievoordeel op omdat producten sneller en tegen constante kwaliteit geleverd kunnen worden. De verkregen inzichten kunnen vervolgens leiden tot betere offertes en een strakkere planning.

Weerstand ERP

“ERP is te duur. ERP is te complex. Mijn bedrijf is te klein. ERP is te uitgebreid”. Regelmatig gehoorde redenen waarom ondernemers (nog) niet stil willen staan bij de voordelen die ERP te bieden heeft. Hier enkele praktijkervaring van onze klanten:

Niet duur

Bedrijven die overgaan naar het automatiseren van hun productieproces met nieuwe ERP software, verdienen hun investering in gemiddeld 1-1 ½ jaar tijd- weer terug. Het feit dat veel ERP software online is, verlaagt de initiële kosten aanzienlijk.

Niet complex

Een belangrijke reden voor gespecialiseerde ERP leveranciers is dat het pakket en de branchekennis van de leverancier aansluit bij het bedrijf en de behoeften van de klant. Dit resulteert in ERP die aansluit op de praktijk van de gebruiker, zonder dat het wiel telkens opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Daardoor is het snel te leren en te gebruiken.

Voor iedereen

ERP is niet alleen voor grotere bedrijven. Juist bij kleinere bedrijven, waar één persoon meerdere petten op heeft – administrateur, werkvoorbereider, planner etc. – is zo efficiënt en overzichtelijk mogelijk werken een must.

Kies wat nodig is

Niet ieder bedrijf dat hetzelfde doet is identiek. Vandaar dat een goed ERP pakket flexibel genoeg moet zijn om aan alle behoeften tegemoet te komen zonder dat een teveel aan ballast en onnodige opties tot extra kosten leidt. Ervaren adviseurs die de processen en de branche kennen, kunnen adviseren hoe u het optimale proces neerzet tegen minimale kosten..

Industry 4.0 of koppelingen met andere software

Met termen als Smart Industry, Industry 4.0 en Internet of Things wordt een beeld neergezet van het moderne, datagedreven werken. Een situatie waarin machines en processen onderling gekoppeld zijn en waarbij slimme software relevante informatie verschaft die leidt tot efficiënter werken. ERP software moet klaar zijn voor deze ontwikkelingen en gemakkelijk kunnen koppelen met andere software.

ERP implementatie vereist tijd

Bron: Bemet International | [bemet.nl](https://www.bemet.nl)

De keuze is gemaakt en het is tijd om het aangeschafte ERP softwarepakket te implementeren. In deze fase is het van belang dat er in samenwerking met uw externe ERP partner een realistisch implementatieplan wordt opgesteld, inclusief tijdplanning. Hiermee leggen de opdrachtgever en de ERP partner de verwachtingen vast. Zoals bij elk verandertraject is een goede begeleiding van groot belang voor het succes van de implementatie en de snelheid van de acceptatie in het bedrijf.

Wat houdt een implementatietraject in?

De inhoud van het implementatietraject is sterk afhankelijk van de grootte en de wensen van het bedrijf. Een implementatietraject bestaat in de regel uit de volgende onderdelen:

- Planning
- Training
- Installatie
- Conversie en invoering

Planning

Bij het maken van de planning is het van belang dat er duidelijke doelstellingen en verwachtingen vastgelegd worden. Er wordt een inventarisatie gemaakt van de bedrijfsprocessen die verbeterd en geautomatiseerd gaan worden. Vervolgens wordt er een planning opgesteld voor het invoeren van ERP. Let op: ook aan de zijde van opdrachtgever moet voldoende tijd worden ingepland! In de regel kan een implementatietraject binnen twee maanden afgerond zijn.

Training

Het belang van training wordt vaak onderschat. Om snel en goed met ERP software aan de slag te gaan is het opdoen van kennis (en zelfvertrouwen!!) door de gebruikers van essentieel belang. Tijdens de training moet niet alleen uitgelegd worden hoe er met de nieuwe software gewerkt kan worden maar ook wat de achterliggende gedachte hiervan is en hoe de samenhang is met andere stappen in het proces. Op deze manier wordt voor iedereen die met de software werkt duidelijk welke belangrijke rol hij of zij in het geheel vervult. Daarnaast wordt geoefend en krijgt u handige tips en trucs.

Installatie

Rond de trainingsdata kan de software op de server en op de werkplekken geïnstalleerd worden. In een testomgeving worden er tests uitgevoerd om ervoor te zorgen dat het systeem goed functioneert voordat het live gaat.

Conversie en invoering

Bij deze stap in het implementatietraject draait het om de inrichting van het systeem. Zo worden onder andere:

- Databases gevuld, uw data geïmporteerd.
- Standaardformulieren gemaakt.
- Koppelingen met bestaande software gemaakt.
- Op uw locatie begeleiding gegeven.

Met deze vier stappen kan het implementatietraject worden afgerond en kunnen gebruikers zelfstandig aan de slag.

Vergroot de kans op een succesvolle ERP implementatie

Bron: Roald van der Heide | ucgroup.nl

Waarom lijkt het zo te zijn dat bijna elke ERP implementatie niet volgens de beoogde planning verloopt? Het traject duurt langer dan verwacht of wordt ver boven budget opgeleverd. Niet getreurd, er zijn ook succesverhalen! Hieronder vindt u de belangrijkste voorwaarden voor een succesvolle ERP implementatie op een rijtje.

Het waarom

Ieder verandertraject start met de waaromvraag. Deze vraag niet stellen betekent dat er geen breed geaccepteerde visie is voor de reden van de verandering. Niemand weet dan welk probleem er opgelost moet worden. Niet weten waarom u iets doet, geeft geen richting. Geen richting hebben is gelijk aan stuurloos zijn. De waarom vraag stellen en beantwoorden helpt om in de organisatie draagvlak te creëren voor de ERP implementatie. Leg bij het waarom altijd de connectie naar de klant (daar doen we het uiteindelijk voor) en naar de medewerker uit (wat betekent het voor mij).

De onderschatting

Een ERP implementatie is meer dan zomaar een project; het is een organisatiewijziging. Vertrouwde processen zien er opeens anders uit, managementrapportage moet opnieuw opgezet worden en de werkwijze zal drastisch veranderen. Een implementatie vraagt veel van medewerkers, in tijd, in flexibiliteit en in aanpassingsvermogen. Realiseer u dat tijdens de implementatie mensen geen tijd hebben voor de operatie. Wat kiest u? Kiezen voor de operatie lijkt logisch, maar wat betekent dat dan voor het project?

Structuur in uw organisatie

Het is de kunst om de structuur te automatiseren en niet de incidenten of de chaos. Verzeker u ervan dat de organisatie staat. Stel uzelf de volgende vragen: zijn de taken en verantwoordelijkheden van alle medewerkers duidelijk, zijn de processen vastgelegd in werkinstructies en zijn beide bekend bij iedereen in de organisatie. Alleen structuur is te verbeteren door middel van ERP.

Stick to the plan

De visie en het beleid zijn vertaald in een ERP behoefte met een bepaalde doelstelling, een budget en een afbakening. Dit vertaalt zich weer in een projectplan met mijlpalen, deelprojecten, fases en allerlei tijdlijnen. Dit plan is het uitgangspunt. Denk bij het maken van het plan ook goed na over de factor 'tijd'. Het tempo van de implementatie wordt vaak overschat, waardoor u snel achterloopt op de planning.

Uw medewerker

Uw medewerkers bepalen het welslagen van het project. Maak uw medewerkers onderdeel van het project. Uw medewerkers kennen de huidige processen, de knelpunten en de informatiestromen. Uw medewerkers zullen met het nieuwe ERP systeem uw visie moeten vertalen naar processen. Een goede onderlinge communicatie is daarbij essentieel. Neem de medewerker mee vanaf het begin, creëer draagvlak! De beantwoording van de waaromvraag in het eerste punt speelt daarbij zeker mee.

Communiceer over de voortgang

Niets is zo frustrerend als de stilte over de voortgang van een project. Iedereen maakt zijn eigen verhaal (en die zijn altijd negatief). Verhaal veelvuldig over de voortgang, benoem de problemen, benoem de verandering voor de medewerker. Doe dat

gesproken en geschreven, dus in zowel woord als beeld. Vier successen.

ERP≠IT

Een ERP implementatie is meer dan een stuk software met een server, een aantal printers en eventueel een interface. Leg de druk van een ERP implementatie daarom niet bij IT, maar bij de business. Een ERP systeem is een hulpmiddel voor de business! Leg daar de verantwoording.

De leverancier van ERP

Kies de leverancier zorgvuldig uit. Beoordeel deze op succesvolle referenties en projectaanpak, maar ook op gevoel. Past deze leverancier bij mij, is er een klik, begrijpen zij mijn business? Overigens, een leverancier begrijpt eerder zijn eigen ERP systeem, dan uw kant. Zie het als uw verantwoording om uit te leggen wat u doet, waarom u dat doet en wat u wilt. Praat zeker in het begin niet over wat het ERP systeem kan, maar wat u met het ERP systeem wilt.

Bespaar niet op test & training

In ieder projectplan is, zeker bij aanvang, geld en tijd gereserveerd voor het testen en trainen van medewerkers. Dat is niet voor niets. Een tweetal ervaringen. U loopt achter op het plan en/of bent al over budget en u besluit deze fase te verkorten, over te slaan of later te doen. Of uw medewerkers hebben geen tijd om te testen, geen tijd om getraind te worden of geven er geen prioriteit aan. Het overslaan van testen en training is een bedrijfsrisico.

Vreemde ogen

Uw interne projectleider zal een flink deel van zijn tijd moeten besteden aan het project (minstens 6-12 maanden – 50-75%). Dit naast zijn eigen werk. De interne projectleider moet andere

vaardigheden aanwenden dan in zijn rol als leidinggevende. De interne projectleider moet van verre de valkuilen zien die er zijn bij een ERP implementatie. Overweeg een externe projectleider in te huren voor de rol van 'interne projectleider'. Iemand die het klappen van de zweep kent en daarmee uw belangen behartigt, ook in de strijd tegen de projectleider van de leverancier.

Tot slot

Een ERP implementatie is een serieus project. Het is absoluut een uitdaging om binnen tijd en budget live te gaan. Zorg voordat u begint, dat er een antwoord is op de volgende vragen:

- Is uw organisatie klaar voor de verandering?
- Zijn uw medewerkers klaar voor de implementatie?
- Heeft u helder wat de implementatie voor uw klanten betekent?

Wij hopen u met dit artikel wat handvatten te hebben gegeven voor uw huidige of toekomstige project. Wat ons betreft heeft u de sleutel tot succes zelf in handen.

Tien cruciale lessen uit mislukte ERP implementaties

Bron: Cegeka | cegeka.com

Panorama Consulting, het in Denver (USA) gevestigde ERP consultancy-bureau, hield een tijd geleden een webcast over gefaalde ERP implementaties en de lessen die bedrijven daaruit kunnen trekken. Vertrekpunt daarbij was een case study van een mislukt SAP project bij een niet nader genoemde grote organisatie in de VS.

Als onafhankelijk ERP adviesbureau, haastte Panorama Consulting zich erop te hameren dat er geen correlatie was tussen het product (SAP) en het feit dat het project had gefaald. Dergelijke problemen, aldus Panorama, kunnen zich bij elk type ERP software en ERP traject voordoen. Hetzelfde geldt voor de lessen die uit deze casus kunnen worden getrokken.

Wat liep er mis?

Een aantal jaren geleden daagde een Amerikaans bedrijf SAP voor de rechter voor de mislukte implementatie van hun ERP software. Het project was nooit van de grond gekomen. Het moest in 20 locaties worden uitgerold, maar de software werd enkel in de pilootlocatie geïnstalleerd, waar het overigens niet naar behoren werkte. Panorama werd als expert in de rechtszaak gehoord, en maakte achteraf een onafhankelijke analyse van de zaken die volgens hen vóór en tijdens het implementatietraject waren misgelopen. Ze balden hun conclusies samen in 8 punten. Een korte samenvatting:

Gebrekkig evaluatie- en selectietraject

- Er was onduidelijkheid bij zowel klant als leverancier over wie welke rollen en verantwoordelijkheden zou opnemen.

- De klant had niet goed begrepen wat de scope was van wat werd voorgesteld in de demo en wat uiteindelijk contractueel werd aangekocht.

Onrealistische verwachtingen

- De klant verwachtte dat het totale project 'live' zou gaan in 18 maanden tijd (multisite, wereldwijd).
- De klant verwachtte de SAP software 100% standaard 'out-of-the-box' te kunnen gebruiken, zonder enige maatwerk aanpassing.

Onduidelijke business processen en business noden

- Zowel de bestaande business processen als de business noden van de klant waren niet goed gedefinieerd, noch bij het selectietraject, noch tijdens de design fase. De definitie veranderde voortdurend tijdens het implementatietraject.
- De klant had SAP aangekocht om uniformiteit te verkrijgen over alle sites heen. Er was echter zoveel interne weerstand dat de business noden uiteindelijk site per site werden bepaald, en dat iedereen aanpassingen mocht aanvragen.

Geen 'executive sponsorship'

- Het management toonde weinig of geen commitment en delegerde het project naar onderliggende afdelingen in de organisatie.
- Het management was onderling verdeeld en toonde weinig wilskracht om beslissingen te nemen en door te drukken.

Gebrekkig projectmanagement

- In 3 jaar tijd passeerden 5 à 6 projectmanagers de revue.
- Er werd vooral gerekend op interne support. Er werd geen hulp van buitenaf ingeroepen.

Te veel maatwerk

- Ondanks de intentie om 100% standaard te werken, was het systeem zodanig verzwaard door maatwerk, dat de onderliggende SAP software nog nauwelijks te herkennen was. Aanvragen voor maatwerkaanpassingen werden bijna zonder meer goedgekeurd en doorgevoerd, ongeacht waarvoor ze moesten dienen.
- De bestaande functionaliteit van het systeem was zwaar onderbenut.

Gebrekkig verandermanagement

- Het aangestelde team dat de veranderingen intern moest faciliteren, kon zijn werk niet doen omdat de definitie van de business noden voortdurend veranderde. Daardoor konden ze geen transparante, éénduidige boodschap intern uitdragen.

Gebrekkig risicomanagement

- Er was geen risicobeperkingsplan opgesteld.
- De software was niet goed getest; data was niet getest vóór de livegang; gebruikers waren niet voldoende opgeleid.

Hoe kan u het anders doen? Tien cruciale lessen

Bedrijven die voor een ERP project staan, kunnen het risico zwaar inperken door de volgende lessen goed in acht te nemen:

1. Pak het selectietraject goed en grondig aan. Doe uw huiswerk!
2. Weet wat u koopt en check dat goed met wat u in de demo heeft gezien.
3. Zorg ervoor dat uw verwachtingen realiseerbaar zijn en laat u geen onrealistische verwachtingen aanpraten.
4. Breng bestaande processen en noden goed in kaart voor u begint. Vertrek vanuit uw processen, niet vanuit functions & features.
5. Zorg voor executive 'buy-in' en laat het management sturend zijn.

6. Zet een goed projectmanagementteam op het project.
7. Beperk maatwerk en controleer wie maatwerk kan aanvragen.
8. Onderschat communicatie en andere aspecten van verandermanagement niet.
9. Een gebruiksvriendelijk systeem is cruciaal om uw mensen warm te krijgen.
10. Test. Test. Test. En zet een risicobeperkingsplan op poten.

Kiezen voor ERP in de cloud

Bron: Iptor | iptor.com

Welke overwegingen over ERP in de cloud zijn de moeite waard en helpen u bij het nemen van een besluit over het toepassen van ERP software als cloud oplossing?

Als u niet in de IT business zit, waarom zou u er dan toch in willen zitten? Het is een serieuze vraag dat het overwegen waard is. Als u namelijk de hardware, software én infrastructuur voor uw bedrijf intern wil beheren, kan dit enorm belastend zijn. Vaak raken eerdere IT investeringen snel in onbruik en het IT personeel dat u nodig heeft om deze middelen te implementeren, beheren en onderhouden, doen de total costs of ownership geen goed. Is het als modern bedrijf niet beter om te kiezen voor een online ERP oplossing?

De volgende overwegingen spelen hierbij een rol.

- Maak gebruik van een eersteklas IT infrastructuur via een gegarandeerd contract met vast abonnement.
- Bereik de flexibiliteit die u nodig heeft, zodat uw IT middelen virtueel kunnen meegroeien met uw bedrijf.
- Verlaag uw IT kosten, vermijd inactieve middelen en verlaag uw investeringskosten aanzienlijk.
- Herverdeel uw IT middelen zodat u zich volledig kunt focussen op de belangrijkste kwesties.
- Kies voor een partner die een volledige IT afdeling van de bovenste plank voor u opzet en beheert van op afstand, met alle nodige back-up en hersteldiensten die u nodig heeft.

Optimaliseer uw middelen en controleer uw kosten

Als u nog nooit overwogen heeft om van online bedrijfssoftware gebruik te maken, dan heeft u waarschijnlijk veel vragen. Worden uw gegevens wel beveiligd? Welke toepassingen werken het beste in de cloud? Wat gebeurt er als er nieuwere versies van de software beschikbaar worden? Hoe implementeert u een cloud strategie zonder uw bedrijfsactiviteiten te verstoren? Het antwoord ligt in de keuze van uw cloud provider en nog meer in de keuze van implementatie.

Mogelijkheden van implementatie

- Software as a Service (SaaS) – Toepassingen geleverd vanuit de cloud, met behulp van diepe virtuele en fysieke serverparken bereikbaar met verschillende toestellen via een browser.
- Platform as a Service (PaaS) – Toepassingen geleverd als een dienst, voor gebruikers om te implementeren en gebruiken via het netwerk wanneer zij dat wensen.
- Infrastructure as a Service (IaaS) – Ruwe computerkracht en -opslag aangeboden als een dienst, met gedoseerde facturering die gebruikers kunnen inzetten om verschillende software te draaien, van besturingssystemen tot platformen en applicaties.

Verborgen kosten van een ERP project

Bron: Cegeka | cegeka.com

Wat zijn de kosten van een ERP project? Deze vraag horen we vaak. En terecht: de investering in ERP is dermate groot, dat een goed inzicht in de kostenstructuur en terugverdientijd cruciaal is. In dit artikel vestigen we de aandacht op het volledige plaatje. Want naast evidente kosten, zoals bijvoorbeeld licenties en diensten, zijn er ook enkele (verborgene) kosten die bij het begin van een ERP traject nogal vaak worden vergeten of onderschat.

Bij het inschatten van het kostenplaatje van ERP wordt vooral gefocust op deze drie evidente kostenposten: licenties, infrastructuur en diensten. Licentiekosten betaalt u voor het gebruik van de software. Hier kunt u zich al meteen de volgende vraag stellen: ga ik de software kopen of ga ik deze huren? Dat laatste gebeurt bij een cloudmodel, waarbij u een vast bedrag per maand per gebruiker betaalt, voor de tijd dat u de software gebruikt. Zodra u dat niet meer doet, vervallen deze kosten. Als u huurt, dan hoeft u ook niet te investeren in de aankoop en onderhoud van (dure) hardware infrastructuur.

Alvast een tip als u de ERP software gaat aankopen: doorgaans zal u worden gevraagd om het volledige licentiebedrag op te hoesten op het moment dat u de software aankoopt. Pols bij uw leverancier of die ervoor open staat om de licentiekosten te factureren bij de oplevering van het systeem en niet bij de bestelling. Op die manier vermijdt u dat u een smak geld op tafel moet gooien zonder enige verbintenis naar resultaat.

Diensten: een verhaal met veel varianten

Vaak wordt beweerd dat de kosten van het implementeren van de ERP software pakweg twee keer zo hoog is als de licentiewaarde. Een wat onzinnige vergelijking, omdat er heel wat factoren in het spel zijn die een grote invloed hebben op de kosten van diensten.

- **Sectorkennis.** Een partner met knowhow van úw specifieke business processen zal sneller en efficiënter implementeren dan een partner zonder die expertise.
- **Functionele dekking.** Zorg ervoor dat u kiest voor een oplossing die de meeste of alle typische business processen in uw sector standaard dekt. Op die manier moeten minder hiaten 'opgevuld' worden met maatwerk, altijd een erg dure ingreep.
- **Integratie.** Hoe 'open' is het systeem? Kan het makkelijk en vlot 'praten' met eventuele 3rd party software en randapplicaties die u wil behouden, zoals bijvoorbeeld uw bestaande MES software, een best-in-class kwaliteitscontrolesysteem, enzovoort.
- **Go-live.** ERP projecten worden gefaseerd opgeleverd of in één keer (de zogenaamde 'big bang' go-live). Gefaseerde projecten vereisen heel wat interfacing en dat kost geld. 'Big bang' trajecten hebben dan weer een langere aanloopperiode en vragen meer inspanningen op het vlak van veranderingmanagement. Weeg goed af welke implementatiemethode het beste past bij uw bedrijf.
- **Templates.** Heeft uw leverancier industriespecifieke best practice workflow templates op de plank liggen, waar u desgewenst van kan profiteren? Dergelijke tools kunnen u veel inzicht opleveren en tijd en geld besparen.

Dit zijn alvast enkele variabelen die een bijzonder grote invloed hebben op het kostenplaatje voor het dienstenluik van uw ERP project. Kies voor een partner die u op al deze vlakken kan geruststellen.

De kosten na 'go-live'

Licenties, diensten en hardware zijn evidente kosten. Maar het is niet afgelopen als uw ERP project live gaat. De kosten na 'go-live' mag u niet onderschatten. Het vervelende is dat u die kosten maar moeilijk kan vermijden als u eenmaal uw keuze voor pakket en partner heeft gemaakt en het ERP implementatietraject goed en wel is gestart. De truc is dus om deze kosten zo goed mogelijk in te schatten en indien mogelijk te vermijden, terwijl u in het selectietraject zit.

De meest evidente en onvermijdelijke kosten na de live gang van uw project zijn de onderhoudskosten. Die bedragen meestal een vast percentage van de licentiekosten en zorgt ervoor dat u altijd recht heeft op de laatste updates en versies. Veel minder in het oog springende kosten hebben te maken met de mate waarin u zelfredzaam bent met het nieuwe ERP systeem. En dus niet voor elke ingreep achter de schermen een beroep moet doen op een (dure) consultant. Stel dat u een bedrijf overneemt en dat binnen één maand wil invoegen in uw bestaande ERP infrastructuur. Kan uw IT afdeling het grotendeels zelf?

Gaat het snel of neemt het flink wat tijd in beslag, waardoor u langer moet 'dubbel draaien' (het bestaande systeem operationeel houden terwijl het nieuwe wordt geïnstalleerd). Zoals hierboven al vermeld, dragen de openheid, eenvoud en flexibiliteit van de software in belangrijke mate mee aan die zelfredzaamheid. Maar stel uzelf ook de volgende vraag: heeft uw leverancier de oplossing volledig en helder gedocumenteerd? Daarmee bedoelen we niet: heeft u een dikke handleiding ontvangen? Maar wel: beschikt u over documentatie van úw specifieke ERP infrastructuur, úw business processen en hoe ze zijn vertaald naar de ERP technologie? Documentatie op maat van uw bedrijf is een vorm van kennisoverdracht die

ervoor zorgt dat u zich het systeem snel eigen kan maken en op uw beurt die kennis kan delen in uw organisatie.

De kosten vóór go-live

Er zijn ook enkele kosten waarvoor u al opdraait nog voordat het systeem is opgeleverd. De kosten van uw selectietraject bijvoorbeeld. Het juiste ERP systeem selecteren kost tijd. Enerzijds zijn er de interne kosten van onderzoek, afspraken, meetings, demo's, interviews, onderhandelingen, klantenreferentiebezoeken, enzovoort. Deze kosten zijn onvermijdelijk, wat niet betekent dat u niet moet proberen het selectietraject zo efficiënt mogelijk in te richten. Er zijn bedrijven die voorafgaand aan een ERP traject een lijvig ERP draaiboek opstellen, wat arbeidsintensief en dus duur is. Of huren een externe consultant in om dat voor hen te doen.

Een tip: als u er aan denkt om een adviesbureau in te schakelen om u te helpen bij de selectie, kies dan voor een partij die een resultaatsverbintenis met u durft aan te gaan. Een die u bijstaat gedurende het volledige implementatieproces, van selectie tot aan de succesvolle 'go-live' en niet spoorlags verdwijnt na de onderhandelingen.

Daarnaast zijn er ook nog de kosten van verandermanagement en opleiding. ERP draait om mensen, niet om technologie. En als uw mensen niet staan te springen om met het nieuwe ERP systeem te werken, begint het project in mineur. Veel werknemers staan nu eenmaal sceptisch en weigerachtig ten opzichte van vernieuwing. Ze verkiezen het oude vertrouwde boven het nieuwe en onbekende. Verandermanagement probeert dat aanvaardingsproces te faciliteren. Het houdt onder meer in dat u uw werknemers al in een vroeg stadium betreft bij het project, door bijvoorbeeld helder en doelgericht te communiceren.

Een succesvolle verandermanagementstrategie vraagt tijd en inspanning, maar verhoogt wel de slaagkans van uw project. Vergeet ook niet dat mensen het nieuwe ERP systeem veel sneller zullen omarmen als het

eenvoudig en bij voorkeur herkenbaar is in gebruik. Complexe systemen met een steile leercurve jagen uw mensen alleen maar op de kast, terwijl u zich ondertussen blauw betaalt aan opleidingen.

Extern advies bij aanschaf van een ERP systeem is onontbeerlijk

Bron: Roald van der Heide | ucgroup.nl

Een ERP systeem moet een soepel werkend administratief gereedschap zijn. Te vaak wordt dit door de gebruikers van zo'n systeem niet zo ervaren. De oorzaak echter van het slecht functioneren van een systeem ligt meestal bij het bedrijf zelf.

Welke functies wel en welke niet automatiseren? Het tempo waarin? Wat is er mogelijk? Is mijn bedrijf hier klaar voor? En dan ook nog al die negatieve verhalen over bedrijven die opnieuw hebben geautomatiseerd. Het zijn de vragen waar een ondernemer, bij het praten en nadenken over de aanschaf van een nieuw ERP systeem, vaak mee worstelt.

Te vaak wordt er te snel besloten tot de aanschaf van een ERP systeem. De kans dat zo'n systeem dan niet aansluit bij de bedrijfsprocessen en organisatiestructuur is erg groot. Een voorwaarde voor een goed passend ERP systeem is dat de ondernemer en zijn medewerkers goed weten over het wat, hoe en in welk tempo.

Een belangrijke voorwaarde voor een positief resultaat van zo'n project is dat er sprake is van een gestructureerde en gedisciplineerde organisatie. Als de organisatie van het bedrijf niet klaar is voor een ERP systeem, is de kans groot dat men zichzelf opzadelt met een te complex en te kostbaar systeem, wat onvoldoende aansluit bij het proces. Hier komt heel wat ellende uit voort en er is bijna geen weg meer terug.

Extern advies bij de aanschaf van een ERP systeem is daarom onontbeerlijk.

ERP checklist

Bron: Roald van der Heide | ucgroup.nl

Ondanks alle goede bedoelingen vooraf duurt een ERP implementatie langer, kost het meer en levert het meer gedoe op dan verwacht. En dan nog mislukt 50 tot 70% van de implementaties. Vandaar deze ERP checklist.

Als het niet uw vak is, dan lijkt het ERP implementeren lastig. Het heeft allemaal te maken met de voorbereiding. Deze korte checklist geeft u daarvoor alvast wat aanknopingspunten.

✓ **Nut en noodzaak duidelijk?**

ERP implementeren vraagt een organisatieverandering. Medewerkers moeten overtuigd zijn, willen zij helpen. Draagvlak voor een bepaalde verandering is nodig voor een soepel gedragen project. Cruciaal is dat de verandering aansluit bij missie, visie en toekomstbeeld.

✓ **Plan**

Start niet zonder een plan met mijlpalen, taakverdeling en vooral: stick to the plan!

✓ **Kennis en kunde**

Vraag u bij iedere verandering af of u kennis en kunde genoeg heeft in uw eigen organisatie. Niets is zo frustrerend een verandering in te zetten en dan geremd te worden door kennis. Ervaring is in dit geval zeker een kunde. Huur desnoods ervaring, kennis of kunde in. Natuurlijk is dit een kostenpost, maar het levert zeker op.

✓ **Mensen vrijgemaakt?**

Als kennis en kunde aanwezig is, dan moeten mensen vrijgemaakt worden. Sommigen meer dan anderen. Een interne projectleider voor ERP is al snel 50% van zijn tijd kwijt. Reken dat mensen tijd moeten hebben om te trainen en te oefenen. Neem dit op in het plan.

✓ **Processen beschreven!**

Het volledig beschreven hebben van primaire processen, inclusief taken en verantwoordelijkheden, is een voorwaarde voor het automatiseren. U kunt onmogelijk processen verbeteren zonder eerst precies te weten wat u doet. Het is nog een kunst om processen helder vast te leggen.

✓ **Communicatie**

Welk plan, welke verandering kan er nu zonder communicatie? Het lijkt een open deur. Weet dat ERP implementaties om mensen gaat! Mensen vragen communicatie - veranderen vraagt communicatie.

Waarmee kunnen wij u helpen?

Laat ons weten wat u zoekt. Wij helpen u graag.

Zoekt u meer informatie over dit onderwerp?

Bezoek dan de sectie over dit thema op de website ICTinformatiecentrum.nl en vind daar alle informatie die gratis voor u beschikbaar is.

Zoekt u meer informatie over bedrijfssoftware?

Gaat u een selectietraject van bedrijfssoftware starten, vraag dan via ICTinformatiecentrum.nl de bijbehorende box aan met alle informatie over selectie, implementatie, het aansturen van het project, oplossingen, enz.

Zoekt u een oplossing, adviseur of leverancier?

Bel, mail of chat dan even met ons. Dat is de snelste weg. Omschrijf voor welk IT vraagstuk u een oplossing zoekt en wij gaan voor u aan de slag.

Wilt u op de hoogte blijven van nieuws en ontwikkelingen?

De ICT nieuwsbrief informeert u en 13.000 andere ICT beslissers en belangstellenden iedere twee weken over de meest relevante ontwikkelingen. Informatie, inspiratie, eyeopeners en noodzakelijke kennis.

Zoekt u iets anders?

Onze websites spreken voor zich. Bezoek ICTinformatiecentrum.nl om uw weg te vinden in alle thema's waarover wij informatie hebben. En als we u kunnen helpen, doen we dat graag. Bel of mail ons gerust!

ICT informatiecentrum, Houten | T 085 40 10 218 | info@ictinformatiecentrum.nl



Kennispartners

De inhoud van dit boekje is tot stand gekomen met medewerking van de onderstaande kennispartners. Heeft u een vraag aan hen of over het thema van hun bijdrage, neemt u dan gerust contact met ze op.

Provide Business Solutions

Zonnebaan 9 | 3542 EA Utrecht

T +31 (0)30 666 96 00 | info@provide.nl | provide.nl

Bliss Software

Molenveldlaan 110 | 6523 RM Nijmegen

T +31 (0)24 373 79 68 | info@bliss.nl | bliss.nl

Deltek

Papendorpseweg 99 | 3528 BJ Utrecht

T +31 (0)30 743 00 14 | mennoschuurman@deltek.com | deltek.nl

Bemet International B.V.

Fokkerstraat 31 | 3905 KV Veenendaal

T +31 (0)30 849 58 58 | info@bemet.nl | bemet.nl

K3 Business Solutions B.V.

Cartografenweg 6 | 5141 MT Waalwijk

T +31 (0)41 688 88 88 | info@k3btg.com | k3retail.nl

Isah Business Software

Droogdokkeneiland 11 | 5026 SP Tilburg

T +31 (0)88 472 40 00 | isah.com

Iptor

Lage Mosten 49 | 4822 NK Breda
T +32 (0)88 123 62 00 | iptor.com

UC Group

Marconistraat 16 | 3029 AK Rotterdam
T +31 (0)10 892 91 93 | info@ucgroup.nl | ucgroup.nl

Instituut Kleynenborgh

Ooipoortstraat 48 | 6981 DW Doesburg
T +31 (0)61 507 72 84 | Info@Kleynenborgh.com | kleynenborgh.com

Cegeka

Bastion 4 | 3905 NJ Veenendaal
T +31 (0)31 841 00 00 | info@cegeka.nl | cegeka.com
