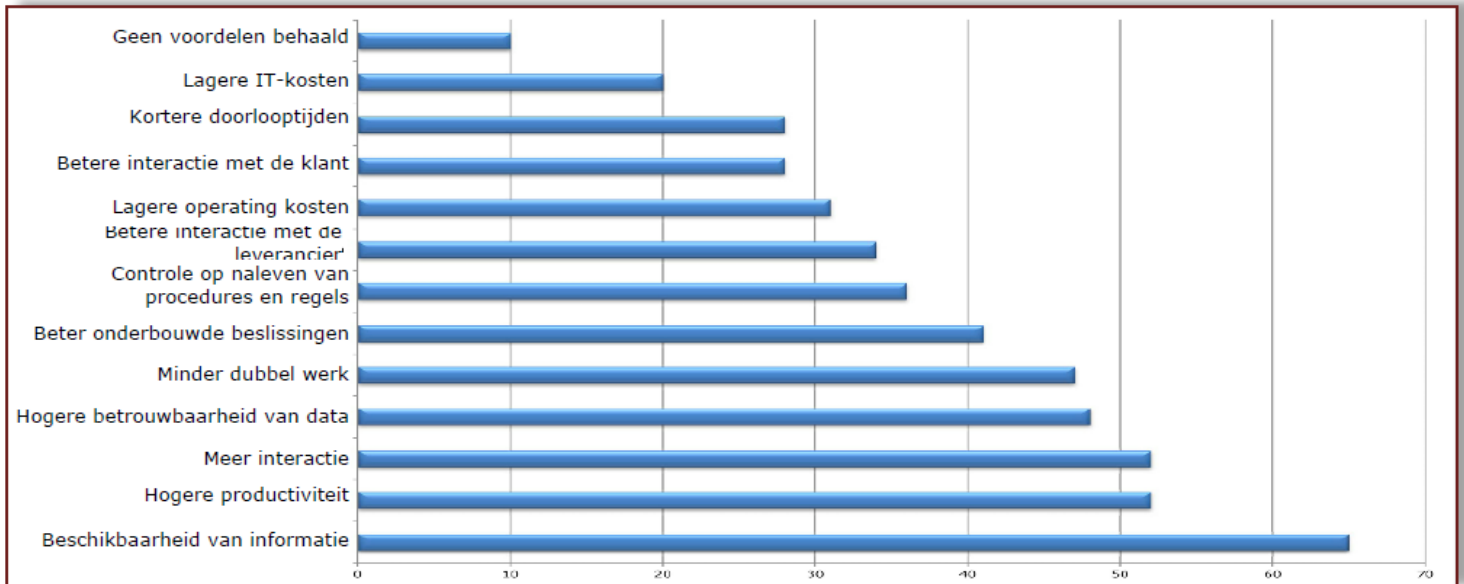


A wide-angle, high-angle photograph of the main concourse of Grand Central Terminal in New York City. The image captures the grand architecture, including the iconic four-story arched windows at the top, the central clock tower with its ornate clock face, and the busy pedestrian traffic. The floor is polished and reflects the overhead lights. People are seen walking in various directions, some carrying luggage. The overall atmosphere is one of a bustling, historic transit hub.

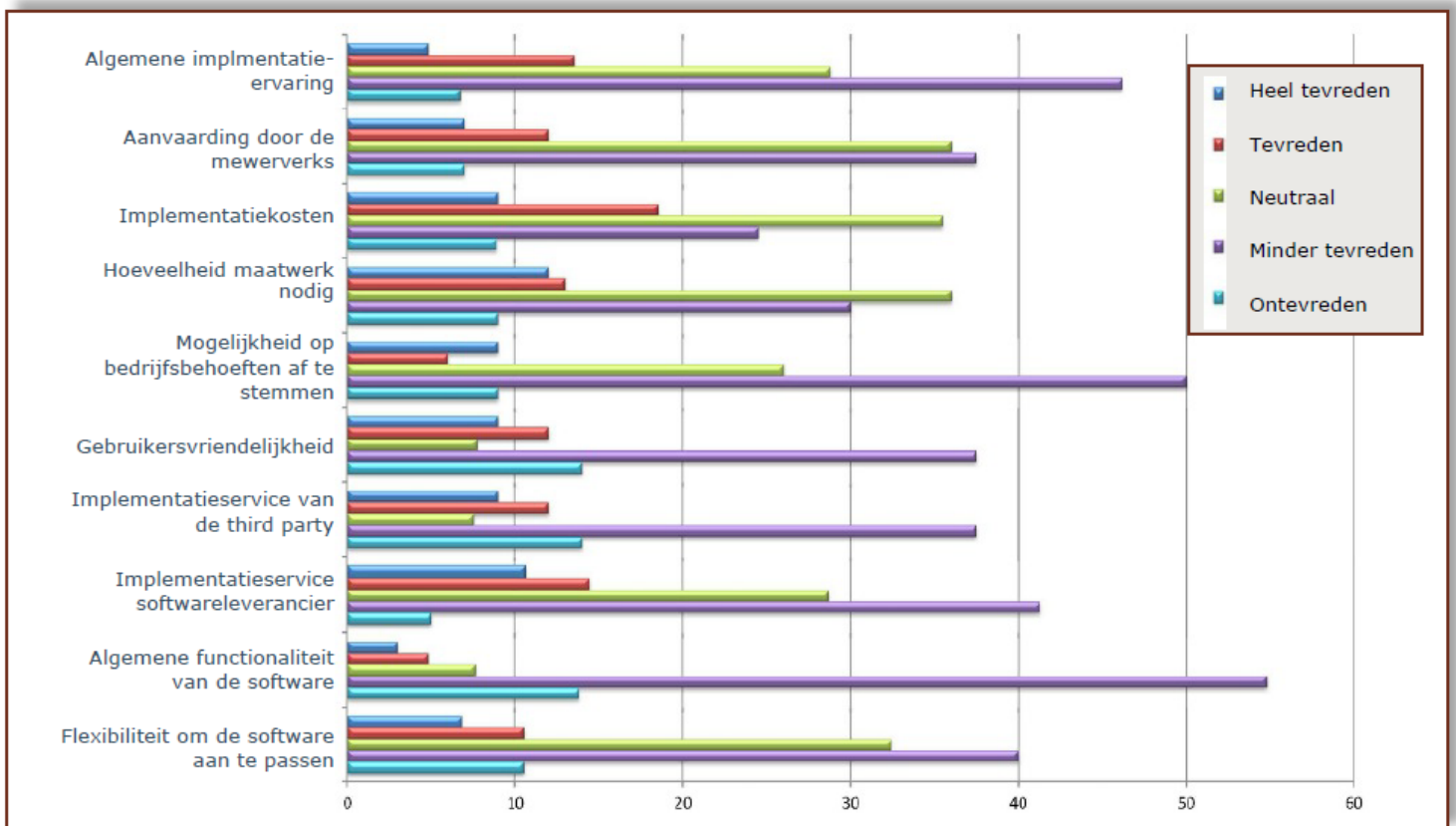
KRITISCHE SUCCEFACTOREN VOOR EEN ERP- IMPLEMENTATIE

WHITEPAPER - TRADE & LOGISTICS

FIGUUR 1: GEREALISEERDE VOORDELEN



FIGUUR 2: ALGEMENE TEVREDENHEID OVER ERP-IMPLEMENTATIES



source: Panarama Consulting

Inleiding

Om als organisatie succesvol te zijn en te blijven moeten bedrijven in onze snel veranderende en competitieve markt continu investeren in software die in sterke mate aansluit bij hun bedrijfsdoelstellingen.

ERP-software (Enterprise Resource Planning) vormt hierbij vaak de ruggengraat. ERP-systemen ondersteunen de bedrijfsprocessen niet alleen, ze harmoniseren deze ook. Het implementeren van een ERP-pakket heeft doorgaans dan ook een tastbare impact op de ganse organisatie en is dikwijls niet te onderschatten qua investeringsbudget. Het is daarom van essentieel belang dat een ERP-implementatie succesvol verloopt en de vooropgestelde doelstellingen ondersteunt.

Er zijn voor een onderneming vaak verschillende beweegredenen om een ERP-oplossing te implementeren. **Figuur 1 toont de belangrijkste voordelen van een ERP-investering.** Hieruit blijkt dat een ERP-oplossing in de eerste plaats leidt tot een betere beschikbaarheid van informatie, een hogere productiviteit, een grotere interactie tussen afdelingen, betere beschikbaarheid van data en een vermindering van dubbele gegevensinvoer.

Idealiter zouden bedrijven hun investeringen in ERP moeten kunnen terugverdienen in een stijging van de productiviteit en de efficiëntie, een betere klantenservice en, in een aantal gevallen, ook in een inkrimping van het aantal FTE's (Full-Time Equivalents).

Toch blijkt dat nog steeds heel wat bedrijven er onvoldoende in slagen hun investeringen, die vaak hoger oplopen dan oorspronkelijk voorzien, terug te verdienen. Minstens evenveel bedrijven kunnen niet met zekerheid bevestigen of ze in hun opzet geslaagd zijn, omdat ze geen businesscase hebben om de feitelijke resultaten mee te vergelijken.

Uit verschillende onderzoeken die zijn gevoerd door onder meer Value Chain, Aberdeen Group en Panorama Consulting blijkt dat ERP-implementaties vaak niet tot de gewenste resultaten leiden omdat de bedrijfsprocessen onvoldoende ondersteund worden en de vooropgestelde implementatietijd en het voorziene budget significant overschreden worden.

In realiteit verklaart slechts driekwart van de bedrijven meetbare resultaten van hun ERP-implementatie te kunnen voorleggen.

Daarvan zegt 60% dat maar de helft van de vooropgestelde resultaten ook effectief werd gerealiseerd. Slechts een kwart meent dat de ERP-oplossing de helft of meer van de verwachtingen heeft ingelost. **Figuur 2 schetst een beeld van de algemene tevredenheid over ERP-implementaties.**

Het ziet er dus naar uit dat de ene ERP-implementatie de andere niet is en dat de extra kosten en tijd die veel implementaties in beslag nemen onvoldoende bijdragen tot een beter eindresultaat.

In deze whitepaper vindt u de laatste inzichten in de kritische succesfactoren om te komen tot een succesvolle en tevredenstellende ERP-implementatie. Dit wil zeggen: een implementatie binnen het voorziene tijdsvenster en budget, volledig in lijn met de doelstellingen van uw organisatie en waarbij de complexiteit voor, tijdens en na het implementatieproces tot een absoluut minimum is herleid.

SUCCESSFACTOREN
VOOR EEN
GESLAAGDE
ERP-implementatie.

1 <

→ Maak de impact van het project op uw bedrijfsdoelen inzichtelijk en meetbaar.

Een ERP-implementatie heeft als doel de bedrijfsdoelstellingen naadloos te ondersteunen. Het is dan ook uitermate belangrijk dat u deze **doelstellingen bij aanvang duidelijk definieert** en dat u **KPI's** (Key Performance Indicators) opstelt die de gestelde doelen meetbaar maken.

Een implementatie bestaat bovendien vaak uit meerdere deeltrajecten. Een duidelijk begrip van de impact van deze deeltrajecten op de bedrijfsdoelstellingen helpt bij het strategisch prioriteren. Een goed inzicht in welke processen impact hebben op welke bedrijfsdoelstellingen en het opstellen van KPI's waarmee het succes kan gemeten worden, geven pas een objectief beeld van het succes van uw project.

Dit lijkt misschien een evidentie, maar bij veel bedrijven is het dat niet. Het blijkt telkens weer uit onderzoek dat de algemene tevredenheid van een ERP-implementatie sterk varieert en vaak gebaseerd is op subjectieve evaluatiecriteria. De opluchting bij de go-live is vaak dermate groot, waardoor op dat moment een gevoel van tevredenheid overheerst die eigenlijk niet gestoeld is op objectieve evaluatiecriteria.

Bedrijven die op voorhand geen meetbare criteria hebben vastgelegd, kunnen de feitelijke projectresultaten gewoonweg niet toetsen. Recent onderzoek van Panaroma Consulting (2013 ERP Report) toont aan **dat gemiddeld 30% van de respondenten geen klare kijk op de resultaten heeft.**

Door op voorhand de verwachte impact van de deelprojecten vast te leggen en meetbaar te maken, krijgt het management het nodige inzicht om het ERP-project objectief te kunnen evalueren en tijdig bij te sturen indien nodig.

2 <

Kies voor een best practice-oplossing op maat van uw bedrijfsactiviteit.

Uit de eerstgenoemde succesfactor voor een geslaagde ERP-implementatie is gebleken dat een ERP-project uw bedrijfsdoelstellingen naadloos moet ondersteunen. Het inzichtelijk maken van welke processen impact hebben op welke bedrijfsdoelen is hierbij onontbeerlijk. Wanneer de bedrijfskritische processen bepaald zijn, weet u als organisatie ook waar de focus moet liggen.

Veel ERP-consultants vertrekken traditioneel van het spreekwoordelijke blanco blad papier. Men gaat van start met analyses van de huidige 'AS IS'-situatie en het opmaken van de ideale, toekomstige 'TO BE'-situatie. Dit traject vraagt vaak al een significante tijdsinvestering en bijgevolg zowel intern als extern budget. Vervolgens moet de nieuwe 'TO BE'-situatie vertaald worden in 'technologie' en gaat men op zoek naar een pakket dat hier standaard zo dicht als mogelijk op aansluit. In de meeste gevallen werkt de leverancier dan een oplossing uit die gebaseerd is op een aanzienlijke hoeveelheid maatwerk bovenop het standaardpakket.

Maatwerk geeft weliswaar de indruk dat er een oplossing wordt neergezet die volledig voldoet aan de verwachtingen van uw organisatie. Het is echter ook een stuk duurder dan een standaardpakket, zowel op korte als op lange termijn. Redenen hiervoor zijn de specifieke analyses en ontwikkelingskosten en ook de ondersteuning op lange termijn. Wanneer de technologie evolueert,

moet het maatwerk ook steeds gemigreerd worden naar nieuwere versies. **Bovendien kost de ondersteuning na de projectoplevering vaak ook veel meer** aangezien de leverancier de kennis van uw specifiek maatwerk moet onderhouden.

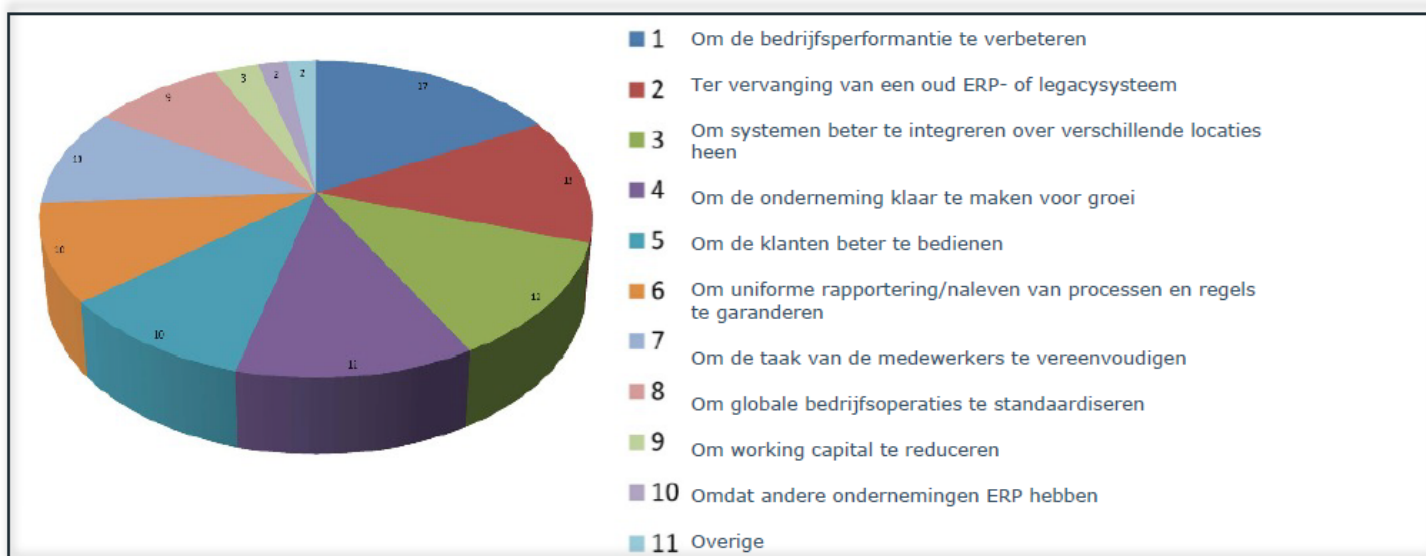
Een onderzoek van Panorama Consulting toont aan dat slechts de helft van de respondenten tevreden zijn over de standaard softwarefunctionaliteit. Er is dus nog veel maatwerk nodig om tot een tevredenstellende oplossing te komen. Maar veel maatwerk leidt dan weer tot ontevreden klanten. Net geen 30% zegt daarover ontevreden tot zeer ontevreden te zijn, zeker ook omwille van het kostenplaatje.

Het merendeel van de bedrijfsondersteunende processen van uw organisatie is echter niet zoveel anders dan deze bij andere bedrijven met een gelijkaardige bedrijfsactiviteit. Voor dit soort uniforme processen **vertrekt u daarom best van bewezen 'best practices' binnen uw sector** in plaats van zelf opnieuw het wiel uit te vinden. Dit bespaart u gegarandeerd veel interne 'AS IS'- en 'TO BE'-analysetijd.

Vervolgens kunt u in kaart brengen **waar uw organisatie echt uniek** wil zijn. Enkel deze 'gaps' vertalen zich in specifiek maatwerk voor uw organisatie. De vraag die u zich daarbij steeds moet stellen, is of de best practice-processen aan uw noden moeten aangepast worden - wat neerkomt op maatwerk, of dat u best uw eigen werkwijze aanpast op basis van de industrie-standaard.

Volgens Panorama Consulting is er trouwens een groeiende tendens naar standaardisatie. Zo bevinden zich belangrijke drivers voor de investering in een ERP-oplossing in de optimalisatie en standaardisatie van de bedrijfsprocessen en -performantie.

FIGUUR 3: REDENEN OM IN ERP TE INVESTEREN



source: Panorama Consulting

Ook de Aberdeen Group ondersteunt de boodschap dat een belangrijke business driver voor de investering in ERP-software 'operational excellence' is; en dit zowel op het niveau van de standaardprocessen voor de sector als op het niveau van de flexibiliteit om de processen aan te passen aan de nieuwe marktbehoeften en trends.

U gaat dus best op zoek naar een softwareoplossing die best practice-

processen bevat en die op maat van uw bedrijfsactiviteit toegevoegde en toekomstgerichte business-waarde brengt.

Binnen uw sector zijn er ongetwijfeld ERP-leveranciers die al meermaals bedrijven hebben geholpen met gelijkaardige uitdagingen als de uwe. Indien ze meerdere referenties binnen uw sector hebben, beschikken ze hoogstwaarschijnlijk over de best practice-ervaring die u zoekt.

Mogelijk hebben sommigen onder hen zelfs best practices uitgewerkt met industrie-experten of een stuurgroep van klanten. Wanneer deze dan ook werden vastgelegd in marktspecifieke oplossingen, is dit een stevige basis om van te starten.

3 <

Investeer in een toekomstgerichte oplossing

De enige constante in deze tijd is de verandering. Volgens een studie die de Aberdeen Group in september 2012 uitvoerde, liggen belangrijke ERP-investeringsdrivers niet alleen in het gebrek aan gewenste functionaliteit maar zeker ook in de moeilijkheid om de ERP-oplossing aan te passen aan de veranderende trends op vlak business en technologie. In een economie die zo snel evolueert als de onze is het echter **van cruciaal belang dat uw ERP-oplossing meegroeit met deze ontwikkelingen.** Waak er daarom over dat uw leverancier een oplossing kan aanbieden waarbij u kunt mee-evolueren met de nieuwste trends.

Standaardpakketten evolueren zeer snel waardoor u bijna elke 2 jaar zou moeten upgraden om gebruik te kunnen maken van features die de laatste trends ondersteunen. Veel ERP-leveranciers vertrekken vanuit standaardpakketten die dan geparametriseerd worden op maat van uw sector. Ze voegen vaak specifieke add-ons toe voor zaken die sectorspecifiek zijn maar die niet in het standaardpakket worden aangeleverd. **Zorg ervoor dat u met een gerust gevoel kan migreren zonder steeds zware investeringen te moeten doen** om uw specifieke situatie opnieuw neer te zetten in de laatste technologische versie en met de nieuwste features.

FIGUUR 4: WAAROM IS DE HUIDIGE ERP-OPLOSSING AAN VERANDERING TOE?



source: Aberdeen Group, September 2012

4 <

Overweeg een voorstudie om de FIT/GAP van uw voorkeurspakket te bepalen

→ Een ERP-implementatie brengt voor een onderneming een niet onbelangrijk investeringsbudget met zich mee, niet enkel qua uitgaven aan een externe leverancier, maar ook qua belasting op de eigen organisatie. Zorg er dus voor dat u de juiste keuze maakt. Een selectietraject is vaak echter niet vanzelfsprekend. Verschillende leveranciers beweren de meest geschikte oplossing te hebben voor uw organisatie en pronken met referenties. Het is tevens zeer moeilijk om tijdens de beperkte contactmomenten met uw leverancier een echt duidelijk beeld te krijgen van de oplossing die uiteindelijk voor uw organisatie zal worden neergezet. Vaak blijkt er een belangrijk onderscheid te zijn tussen uw verwachtingen als organisatie en datgene wat de leverancier heeft geschat te moeten opleveren.

Voorstudies kunnen hier zeker een antwoord bieden. **Door middel van een beperkt aantal gesprekken bepaalt de leverancier hoe groot de 'fit' is van zijn standaardoplossing en hoeveel maatwerk hij ongeveer denkt nodig te hebben om een oplossing op maat van uw organisatie neer te zetten (de 'gaps')**. Hoe dichter uw organisatie bij de standaard kan blijven, hoe exacter de leverancier uw project zal kunnen inschatten tijdens de voorstudie. Minimaal 80% 'fit' zou een streefdoel moeten zijn. Ondersteuning vanuit de directie is hierbij van cruciaal belang zodat beslissingen worden genomen op basis van best practices en niet teveel op basis van wat de gebruiker gewend is.

Het grote voordeel van de 'best practice'-aanpak tegenover de 'blanco blad'-aanpak is dat nu enkel de afwijkingen moeten worden ingeschat. Doordat de leverancier de standaard reeds meerdere malen heeft

geïmplementeerd, kan hij een 'bewezen' schatting neerleggen die steeds bijgesteld is. 'Blanco blad'-inschattingen zullen zeker ook zo correct mogelijk gebeuren, maar zijn zeer afhankelijk van de ervaring van de consultants. Zelfs een zeer ervaren consultant kan slechts naar best vermogen iets inschatten wat specifiek is voor één klant.

Een voorstudie zou u een **accurater beeld** moeten kunnen geven van een aantal belangrijke elementen in het project waaronder de **projectprijs**, de **doorlooptijd** en de **interactie met uw organisatie**. Uw voorkeursleverancier heeft immers de mogelijkheid gehad om de nodige, cruciale vragen aan uw organisatie te stellen.

In deze fase kunt u nog steeds beslissen om het project niet uit te voeren of op zoek te gaan naar een andere leverancier. Wanneer u besluit om het project van start te laten gaan, kan de voorstudie worden **gebruikt om de projectanalyse te verfijnen en vaak zelfs te versnellen**. U wint er dus zeker bij.

Projectvoorstellen op basis van lastenboeken geven deze mogelijkheid niet waardoor de leverancier naar best vermogen de beperktere informatie moet interpreteren en zo goed mogelijk moet proberen in te schatten. Daarnaast dienen potentiële leveranciers de door uw organisatie reeds uitgewerkte 'TO BE'-situatie te vertalen in technologie met alle eerder beschreven nadelen als gevolg.

5 <

Focus op en investeer in change management

Change management is een essentieel onderdeel van een ERP-implementatie en toch wordt hieraan vaak te weinig aandacht besteed. Het wordt nog belangrijker wanneer men vertrekt vanuit de standaard best practice-processen voor de industrie.

Binnen de verschillende afdelingen moeten 'key users' worden aangeduid die de afdeling kunnen vertegenwoordigen, maar die ook voldoende aanzien hebben in de organisatie om een voortrekkersrol binnen de afdeling te kunnen opnemen. Deze personen zijn niet alleen tijdens en na de implementatie het eerste aanspreekpunt voor de afdeling, maar ze moeten ook actief meewerken aan de eindgebruikersadoptie. Op termijn zal uw eigen organisatie het project zelf maximaal moeten 'dragen'. **Nog zeer veel ICT-projecten zijn niet succesvol doordat slechts een beperkt gedeelte van de organisatie het volledige potentieel en de toegevoegde waarde van de oplossing gebruikt.**

De leverancier zal een aangepaste **implementatiemethodologie** moeten aanwenden. Tijdens de eerste workshops moet men de best practice-processen overlopen met de key users. De nadruk ligt hierbij meer op de processen zelf dan op de applicaties en de programma-vensters. Per processtap kan weliswaar getoond worden hoe men in de toekomst zal gaan werken, maar het is vooral de bedoeling het grote overzicht te behouden. De consultants zullen er nauwgezet op moeten toezien om zoveel mogelijk bij de standaard te blijven. Enkel die zaken die niet voorzien zijn maar toch cruciaal zijn voor een goede werking moeten als maatwerk – de zogenaamde gaps - aangeduid worden. Deze gaps moeten vervolgens met het management worden besproken. Ze moeten worden gevisualiseerd, zodat men een duidelijk beeld krijgt van wat ze inhouden en wat de impact is qua investering op korte en op langere termijn.

De grote voordelen van deze aanpak zitten zeker in de toegevoegde business-waarde, het beperktere maatwerkbudget en het beter afgestemd zijn op toekomstige evoluties. Dit neemt echter niet weg **dat de organisatie zich veel meer zal moeten aanpassen dan bij een 'traditionele' ERP-implementatieaanpak het geval is. Het belang van de betrokkenheid van de directie** wordt des te groter. Het nieuwe pakket zal zich veel minder aanpassen aan de gebruikers. De gebruikers moeten zich aanpassen aan de best practices voor de sector en de directie moet deze boodschap zeer krachtig mee 'duwen' naar de ganse organisatie.

Change management is een **continu proces**, vanaf de eerste dag tot zelfs lang na de officiële 'go live'-datum van het project. Nog te vaak denken bedrijfsleiders dat de interactie met hun organisatie zich beperkt tot de analyse- en de testfase en dat daartussen de leverancier de programmatie uitvoert. Zeer nauwe interactie met de key users in elke fase van het project is onontbeerlijk om een project binnen de vooropgestelde timing en het voorziene budget te houden.

Net zoals bij de implementatie moet ook de support achteraf kunnen **vertrekken vanuit de processen zoals ze zijn neergezet voor uw organisatie**. Dit geeft de medewerkers meer inzicht in de ganse ketting vooraleer ze het geïsoleerde probleem opnemen. Het ter beschikking stellen van deze processen op een centrale en gemakkelijk toegankelijke locatie is sterk aan te raden. Het zou bij voorkeur ook slechts die processen moeten behelzen die per gebruiker relevant zijn.

6 <

Bekijk uw ERP-project als onderdeel van een totaaloplossing voor uw bedrijfsactiviteit

Processen lopen regelmatig buiten de grenzen van een specifieke technologiecompetentie zoals ERP. Ze hebben bijvoorbeeld ook nood aan CRM-componenten (Customer Relationship Management). Denk bijvoorbeeld aan een verkoopproces dat start binnen een salesafdeling en een CRM-pakket en dat eindigt als een order in uw ERP-systeem. Uw bedrijfssturing doet u dan weer met BI-tools die informatie uit onder meer Finance, ERP en CRM inzichtelijk brengen.

En wat met de laatste **nieuwe evoluties op het gebied van niet-gestructureerde data en processen?** Denk maar aan alle uitdagingen rond **'Het Nieuwe Werken'**: mensen die vanop verschillende locaties gelijktijdig aan een document willen kunnen werken terwijl ze online hierover communiceren en mogelijk ook nog een SME (Subject Matter Expert) vanuit de organisatie bij het gesprek en de documentcreatie willen betrekken.

Het is belangrijk dat de snel evoluerende technologische mogelijkheden **steeds in een business-perspectief geplaatst** worden. Zaken die een meerwaarde kunnen betekenen voor de uitdagingen van een specifieke sector zouden moeten worden opgenomen in een totaaloplossing voor uw industrie of 'industrieblauwdruk'.

Veel te vaak worden deelprojecten los van elkaar geïnitieerd waardoor bijvoorbeeld zaken als maatwerk worden uitgewerkt in een ERP-pakket die standaard door een CRM-pakket kunnen worden opgenomen, of omgekeerd. Bij een volgend project rond de andere technologische competentie merkt men dan vaak dat er zaken zijn die standaard eigenlijk beter hier worden opgenomen, met **overlappende investeringen** tot gevolg.

Een **'industrieblauwdruk'** is een geïntegreerde totaaloplossing op maat van uw industrie die duidelijk gedefinieerd heeft welke 'capabilites' worden opgenomen door welk pakket en waar niet de technologie maar de business centraal staat.

Er zijn echter weinig leveranciers die geïntegreerde oplossingen over meerdere technologische competenties heen uitwerken. Het resultaat hiervan is vaak dat de uiteindelijke totaaloplossing veel meer heeft gekost dan wanneer men deelprojecten had gestart met de totaaloplossing in het achterhoofd. **Vraag uw leverancier daarom zeker naar zijn totaalvisie qua oplossing voor uw sector en welke ervaringen hij hiermee heeft.** Zo weet u ook waar de mogelijke toekomstige expertisebeperkingen zitten en waarvoor u op termijn op een andere leverancier beroep zal moeten doen.

SAMENVATTEND...

Een ERP-implementatie verandert bedrijven en de bedrijfsprocessen fundamenteel. De impact ervan is dus groot. De verschillende onderzoeken die we citeerden, tonen aan dat bedrijven dergelijke lange projecten onvoldoende adequaat inschatten en aanpakken. Vandaar ook de negatieve toon en de horrorverhalen over uit de pan swingende kosten, niet-werkende functionaliteit en dergelijke meer.

Deze whitepaper geeft u richtlijnen voor een 'nieuwe aanpak' waardoor uw ERP-project veel voorspelbaarder zal worden en u uw bedrijfsdoelstellingen met meer zekerheid kan realiseren en evalueren.

Het toepassen van de volgende regels en inzichten kan u al een flink stuk op weg helpen naar een succesvolle ERP-implementatie:

Map de strategische doelstellingen van uw organisatie met de processen die hierop inspelen en definieer KPI's die uw succes meetbaar maken;

Vertrek vanuit een best practice-oplossing voor uw bedrijfsactiviteit. Pas enkel die zaken aan waarin u uniek bent. Uw organisatie is niet zo verschillend van andere organisaties met een vergelijkbare bedrijfsactiviteit als u misschien in eerste instantie denkt;

Vergewis u ervan dat de oplossing waarin u investeert, zal meegroeien met de trends, zowel de trends binnen uw eigen business als deze op technologische vlak;

Overweeg een voorstudie door de leverancier van het pakket dat volgens uw eerste inzichten het meest op maat van uw bedrijfsactiviteit is vooraleer u werkelijk een project initieert. Dit zal u een realistischer en beter inzicht in uw project geven;

Stap weg van de lange 'AS IS'- naar 'TO BE'-analysetrajecten en investeer vooral in change management naar een 'standaard voor uw bedrijfsactiviteit';

Bekijk uw ERP-project als onderdeel van een totaaloplossing voor uw bedrijfsactiviteit. CRM, Business Intelligence en oplossingen rond niet-gestructureerde processen zullen ooit ook tot projecten in uw organisatie leiden. Zorg ervoor dat er zo weinig mogelijk 'overlappende' investeringen zullen gebeuren.



Kritische succesfactoren voor een ERP-implementatie

Verantwoordelijke Uitgevers: Value Chain &
RealDolmen

Copywriting: Barbara De Vos

© Alle rechten voorbehouden aan
Realdolmen NV Huizingen, 2016