



# Bereik de top met ERP

*10 Succesfactoren voor ERP-selectie en implementatie op basis van gebruikerstevredenheid!*



## INHOUDSOPAGE

INLEIDING: ENTERPRISE RESOURCE PLANNING .....	2
LEESWIJZER.....	3
MANAGEMENTSAMENVATTING .....	4
HET HUIDIGE ERP-LANDSCHAP: EEN MOMENTOPNAME.....	7
VAN MAATWERK- NAAR STANDAARDOPLOSSING .....	7
TEVREDENHEID MET DE ERP-OPLOSSING: NIET ERG OVERTUIGEND .....	10
INPUT VOOR DE “BUSINESSCASE” .....	10
VERANDERING BINNEN DE ORGANISATIE HOEFT GEEN NADEEL TE ZIJN .....	10
TEVREDENHEID MET DE ERP-PARTNER: PARTNERS OVERTUIGEN NIET .....	13
ZONDER GESTRUCTUREERDE AANPAK GEEN GOEDE IMPLEMENTATIE .....	13
GOED PROJECTMANAGEMENT TIJDENS DE IMPLEMENTATIE SCHEELT EEN HOOP GELD! .....	13
IN HET VERLEDEN BEHAALDE RESULTATEN BIEDEN GEEN GARANTIE .....	14
ZET GEBRUIKERS CENTRAAL EN ZORG VOOR KENNISOVERDRACHT .....	15
SUCCESVOL ERP IMPLEMENTEREN .....	16
ERP VERNIEUWEN DOE JE NIET OP EEN BLAUWE MAANDAG .....	16
ERP IS EEN LANGE TERMIJN INVESTERING .....	17
CONCLUSIE.....	19
OVER MITOPICS.....	20



## Inleiding: Enterprise Resource Planning

Voor veel bedrijven is het ERP-systeem, oftewel “Enterprise Resource Planning”, dé ruggengraat van de organisatie waarin alle processen samenkomen. Omdat het zo ingrijpend is voor de organisatie is het implementeren van een nieuw ERP-systeem, een ingrijpende exercitie. Niet alleen omdat het een behoorlijke investering betreft welke vanzelfsprekend terugverdiend moet worden over een overzienbare termijn, maar ook omdat het vaak een organisatieverandering met zich mee brengt door het introduceren van een nieuwe manier van werken.

Ondanks dat ERP-systemen al meer dan 20 jaar worden ontwikkeld en bij heel veel organisaties zijn geïmplementeerd, komen niet-succesvolle implementaties nog steeds vaak voor. Sommige mislukkingen halen zelfs het nieuws, zoals het faillissement van Free record Shop<sup>1</sup> of het project SPEER van Defensie dat €900 miljoen kostte<sup>2</sup>! Het selecteren en implementeren van een ERP-oplossing blijkt een kunst op zich.

ERP-trajecten vallen vaak onder de noemer “automatisering”, in de praktijk blijkt echter dat niet de technologie, maar de mensen in de organisatie het project tot een succes maken. Om die reden is Mitopics een onderzoek gestart naar de tevredenheid van gebruikers van ERP-systemen. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken welke functionaliteit over het algemeen door ERP wordt ondersteund en waar de organisatie kiest voor specifieke software.

Naast het kiezen van de juiste oplossing is het kiezen van de juiste partner ook een belangrijk aandachtspunt, omdat deze er voor moet zorgen dat de gekozen oplossing ook succesvol “live” gaat. Partnerselectie wordt nog belangrijker wanneer deze partner na de implementatie de ERP-oplossing ook gaat beheren, dit is doorgaans wel het geval.

Een succesvolle ERP-implementatie, waarbij de gebruiker van het systeem tevreden is met wat hij/zij heeft gekregen, is echter niet alleen afhankelijk van de kwaliteit van de selectie en implementatie van het ERP-systeem. Andere factoren zoals de kwaliteit van het applicatiebeheer, onderhoud na live gang en de doorontwikkeling van het systeem door de leverancier moeten er voor zorgen dat de gebruiker de jaren na de implementatie ook tevreden blijft.

---

<sup>1</sup> [www.computable.nl/artikel/nieuws/erp/2677885/1276992/softwareprobleem-nekt-free-record-shop.html](http://www.computable.nl/artikel/nieuws/erp/2677885/1276992/softwareprobleem-nekt-free-record-shop.html)

<sup>2</sup> [www.logistiek.nl/Supply-Chain/erp/2014/1/ERP-project-Speer-kost-Defensie-900-miljoen-euro-1447420W](http://www.logistiek.nl/Supply-Chain/erp/2014/1/ERP-project-Speer-kost-Defensie-900-miljoen-euro-1447420W)



## Leeswijzer

Voor u ligt het eindrapport van het onderzoek naar de tevredenheid van ERP-oplossingen onder gebruikers.

De data is verkregen door middel van het versturen van een digitale vragenlijst welke is opgesteld op basis van de kennis en ervaring binnen Mitopics. De vragenlijst is verstuurd naar gebruikers op managementniveau binnen handels- en productiebedrijven in Nederland. Daarnaast is de vragenlijst verstuurd naar relaties van Mitopics en naar bezoekers van de ERP/PLM-evenement van 2012 en 2013, welke is georganiseerd door Mikrocentrum.

Het rapport is verdeeld in een aantal onderdelen. Aan het begin van het rapport worden de 10 belangrijkste leerpunten samengevat welke uit de resultaten van het onderzoek naar voren zijn gekomen. Daarna wordt beschreven welke type ERP-oplossingen gebruikt worden en welke functionaliteit door ERP wordt ondersteund. Vervolgens geven de gebruikers aan in welke mate zij tevreden zijn met zowel de ERP-oplossing als de ERP-partner. Het rapport besluit met aandachtspunten voor succesvolle ERP-implementatie.



## Managementsamenvatting

### *De gebruiker heeft gesproken: 10 leerpunten voor succesvolle ERP*

Dit onderzoek biedt managers en projectleiders een benchmark en handvatten om een ERP-vernieuwing zo succesvol mogelijk te maken. De resultaten geven inzicht in welke factoren de tevredenheid van zowel de ERP-oplossing als de ERP-partner vergroten en waar men op kan sturen om de implementatie zo succesvol mogelijk te maken. Om ERP in de organisatie tot een succes te maken, kunnen we op basis van de resultaten uit het onderzoek de volgende leerpunten meenemen.

#### **1. De partner is net zo belangrijk als de oplossing**

Het selecteren van de best passende ERP-oplossing is een kunst op zich. Doordat er zoveel verschillende oplossingen op de markt zijn, is het soms moeilijk te bepalen welke oplossing het beste past bij de eisen en wensen van de organisatie. Echter, het kiezen van de juiste partner is minstens zo belangrijk. Niet alleen moet de partner de gekozen oplossing implementeren naar de belangrijkste eisen van de organisatie (dat wil zeggen binnen scope, binnen budget en binnen de reëel geplande doorlooptijd), hij moet het systeem in de jaren erna ook onderhouden en door ontwikkelen. Een goede partner zorgt er voor dat men tijdens de gehele looptijd van de ERP-oplossing de voordelen ervan kan benutten.

#### **2. Zet de gebruiker centraal**

Een van de belangrijkste resultaten uit het onderzoek is dat het betrekken van de gebruiker in het ERP-selectie en -implementatieproces cruciaal is. Gebruikers geven aan het meest tevreden te zijn met de ERP-partner die in staat is om de kennis over de oplossing over te brengen op de gebruikers en te borgen. Wanneer dit lukt, blijkt men ook na de implementatie (de beheerfase) het meest tevreden over de partner. Kortom, het centraal stellen van de gebruiker tijdens de implementatie zorgt er voor dat de oplossing geadopteerd kan worden en dat de weerstand tegen de verandering geminimaliseerd wordt.

#### **3. Bewaak een goed project: resultaat vs. inspanningsverplichting**

Een van de belangrijkste factoren die de tevredenheid over de ERP-partner beïnvloedt, is een *gestructureerde aanpak* van en het *opleveren van deliverables* tijdens de implementatie. De basis hiervan moet vastgelegd en geborgd worden in een helder en gedetailleerd projectplan. Dit projectplan is een belangrijk onderdeel van de keuze voor een ERP-oplossing en -partner. Daarnaast is het verstandig erop te sturen dat je met de ERP-partner een resultaatverplichting aangaat en geen inspanningsverplichting. Hiermee wordt bedoeld dat de partner zich confirmeert aan een meetbaar resultaat en niet alleen beloofd zijn best hier voor te doen.



#### **4. Valideer de oplossing**

De belangrijkste indicator voor tevredenheid over het ERP-project in zijn geheel is de tevredenheid over de uitvoering van een Proof of Concept. Wanneer men tijdens het project de ERP-oplossing valideert, waarbij gecheckt wordt of de oplossing voldoet aan de vooraf opgestelde eisen en wensen, blijkt men achteraf het meest tevreden met het eindresultaat. Daarnaast verifieer je niet alleen de oplossing tot in detail (inclusief het opleveren van functionele ontwerpen van het eventuele maatwerk), maar loop je ook minder financiële risico's, omdat de licenties nog niet zijn ingekocht. Tenminste, als dat contractueel duidelijk vastgelegd is!

#### **5. Een ERP-project kost tijd**

Uit de resultaten blijkt dat men er gemiddeld minimaal 13 maanden voor uit moet trekken om een nieuwe ERP-oplossing te selecteren en te implementeren. Het advies is dan ook om die tijd goed te gebruiken en niet bij de selectie al “bochten af te snijden” door versneld een oplossing in te kopen. Je wilt, zoals eerder gezegd, namelijk niet alleen de juiste oplossing selecteren, maar ook de juiste partner die de oplossing gaat implementeren en onderhouden.

#### **6. ERP implementeren ≠ ERP beheren**

Een succesvolle ERP-oplossing is niet alleen afhankelijk van een goed systeem en een goede implementatie, maar ook van goed beheer van de oplossing. Zonder goed beheer kan de “performance” van de ERP-oplossing in de loop der tijd afnemen. En als je een partner hebt gekozen die als enige een oplossing kan beheren, kom je er ook niet zo makkelijk meer vanaf (i.e. vendor lock-in). Kortom, ook hier is (beheer)partnerkeuze belangrijk, zeker gezien het feit dat de beheerfase van een ERP-systeem gemiddeld zo'n acht jaar duurt.

#### **7. Een ERP-project kost geld**

De kosten van een ERP-oplossing bestaan uit een aantal factoren, namelijk: de initiële aanschafprijs (licenties + eventueel maatwerk), de implementatiekosten en de onderhouds- en beheerkosten. Zeker de onderhouds- en beheerkosten kunnen aardig oplopen gezien de onderhoudspercentages die gerekend worden in de markt. Een goede businesscase voor de aanschaf van een ERP-oplossing dient daarom een “Total Cost of Ownership” te bevatten over minimaal 5 jaar. Dit is tevens een prima manier om de onderlinge aanbiedingen van leveranciers objectief te vergelijken.

#### **8. Wees sterk, geen maatwerk?**

Zoals gezegd is de functionaliteit binnen ERP flink uitgebreid. De kreet “wees sterk, geen maatwerk” wordt dan ook vaak gebruikt om zoveel mogelijk in de standaardoplossing te ondervangen. De vraag is echter of deze gestandaardiseerde processen niet te generiek zijn om de bedrijfsspecifieke processen en informatiestromen te ondersteunen. Kortom, het is verstandig om zo veel mogelijk met standaardfunctionaliteit te ondervangen, maar een beetje maatwerk om de processen aan te laten sluiten



bij de organisatie kan kosten besparen en voorkomt onnodig veel verandering. Pakketten worden ook steeds flexibeler en makkelijker aanpasbaar, hetgeen wel een gevaar inhoudt dat er te snel en teveel maatwerk wordt gerealiseerd met alle gevolgen van dien voor de doorlooptijd van het project, de instabiliteit van de oplossing en de problemen of hoge kosten bij overgang naar nieuwe releases en/of versies.

### **9. Je hoeft niet alles in ERP te proppen**

De functionaliteit in ERP-oplossingen is de laatste jaren steeds uitgebreider geworden. Aansluitend op het vorige punt is het wel noodzakelijk om de processen in de ERP-oplossing aan te laten sluiten bij die van de organisatie. Uit de resultaten blijkt dat men meer tevreden is met de totale oplossing als men flexibel kan blijven werken met het systeem. Specifieke domeinen, zoals CRM (Customer Relationship Management), PLM, douane ondersteuning Business intelligence en kwaliteitsmanagement, blijkt men liever in aanpalende systemen te willen ondervangen dan in ERP. De “Best-of-breed strategie” voor deze domeinen zorgt er voor dat gebruikers over het algemeen ook tevredener zijn met de ERP-oplossing als geheel.

### **10. Check de referenties**

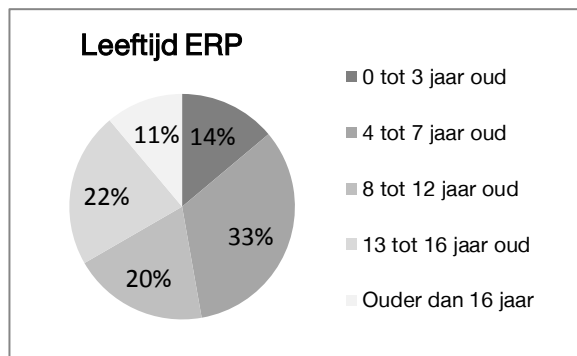
Zoals eerder aangegeven is partnerselectie van zeer groot belang om ERP tot een succes te maken. Echter geven in het verleden behaalde resultaten geen garantie voor de toekomst. De tevredenheid met de ERP-implementatie over de jaren heen vertoont zelfs een licht dalende trend. Het is een goed idee om de referenties van de leveranciers eerst na te trekken alvorens men met elkaar in zee gaat. Kijk dan goed of een leverancier recente ervaringen heeft met soortgelijke bedrijven met soortgelijke processen in soortgelijke branches. Daarnaast is het verstandig om ook in je eigen omgeving en netwerk te inventariseren welke ervaringen er zijn met ERP-leveranciers.

In navolgende hoofdstukken treft u de detailbevindingen aan uit het onderzoek



## Het huidige ERP-landschap: Een momentopname

Het onderzoek heeft inzicht gegeven welke systemen in de markt gebruikt worden en hoe lang een bepaalde ERP-oplossing meegaat. Uit de resultaten blijkt dat een ERP-oplossing gemiddeld zo'n 8 jaar oud is, waarbij 31% gebruik maakt van een ERP-oplossing van meer dan 12 jaar oud (met uitschieters naar ouder dan 16 jaar!). Daarnaast valt het op dat ondanks de nieuwe technologieën als "cloud" ruim 90% van de bedrijven het ERP-systeem "in house" op een server hebben

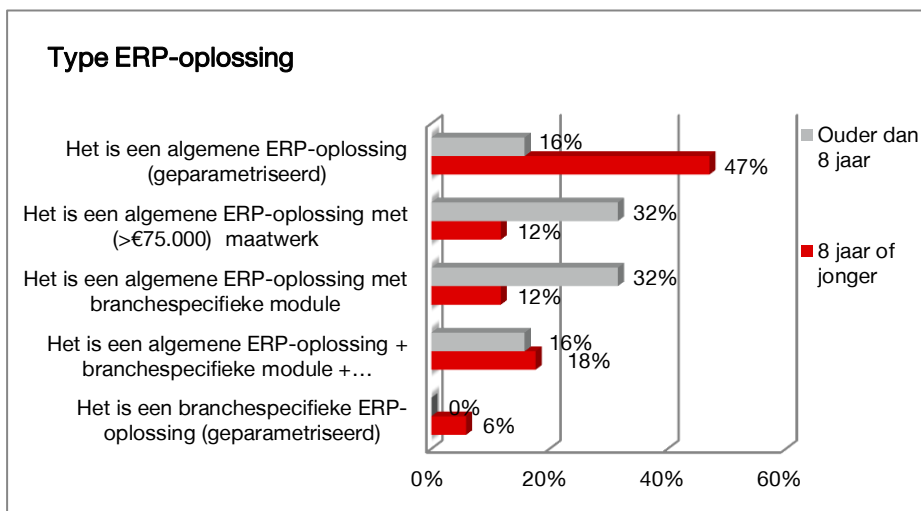


Figuur 1: Leeftijd van ERP-oplossingen

staan en dat de overige 10% de ERP-omgeving heeft ondergebracht bij een hostingpartij dan wel datacenter. Hoewel dit een momentopname is, geeft het wel aan dat nog maar weinig bedrijven op dit moment hun ERP-oplossing extern hosten, ondanks het feit dat onder onderzoek uitwijst dat ruim 28% van de bedrijven al één of meer applicaties uit de cloud haalt<sup>3</sup>. Wellicht is ERP uit de cloud (nog) een brug te ver. De verwachting is wel dat dit de komende jaren meer zal gaan plaatsvinden<sup>4</sup>.

### Van maatwerk- naar standaardoplossing

Het valt op dat bij de "oude" ERP-oplossingen veel meer maatwerk is opgenomen dan bij de meer recente



Figuur 2: Type ERP-oplossingen

ERP-oplossingen. Uit de resultaten blijkt dat bedrijven die een ERP-oplossing hebben die ouder is dan 8 jaar 16% een standaardoplossing heeft die is geparametriseerd, 32% een standaardoplossing heeft met een branchemodule en heeft ook 32% een standaardoplossing met meer dan

€75.000 aan maatwerk. De ERP-oplossingen van de laatste 8 jaar zijn voornamelijk standaardoplossingen die geparametriseerd zijn (en soms een branchemodule hebben) en hebben maar in 12% van de gevallen meer dan €75.000 aan maatwerk. Er wordt dus steeds vaker gezocht naar een standaardoplossing, waarbij steeds minder van maatwerk gebruik wordt gemaakt. Ook blijkt dat de standaard ERP-oplossingen steeds

<sup>3</sup> Computer profile, 2013

<sup>4</sup> Forrester, 2013: "Cloud ERP: An adaptable, consumable, and flexible option for medium-size businesses"





meer branche-specifieke functionaliteit bevatten (al dan niet door middel van een zogeheten “add-on”, waarbij de leverancier een branche-specifieke module heeft ontwikkeld die standaard aan de software gekoppeld kan worden). Dit wijst erop dat zowel leveranciers als bedrijven steeds meer op zoek zijn naar een standaardoplossing voor hun specifieke branche.

**“90% heeft de ERP-oplossing nog op een eigen server staan!”**

### Niet alles wordt in ERP geautomatiseerd

Er blijken een aantal functionele domeinen te zijn die relatief vaak buiten de ERP-oplossing worden geautomatiseerd. Met name het beperkte gebruik van standaardrapportages uit de ERP-oplossing geeft aan dat blijkbaar de functionaliteit hiervan niet aansluit bij de verwachtingen van de gebruiker. Hiervoor wordt vaak specifieke Business Intelligence (BI) ingezet, dit is dikwijls ook een bewuste keuze van ERP-leveranciers. Hetzelfde geldt voor de financiële administratie (veelal omdat het betreffende ERP pakket dit niet zelf heeft) en CRM (Customer Relationship Management). ERP-systemen blijken dus vooral te worden gebruikt voor de registratie van de logistieke processen.

	Beschikbaar in ERP	Software gekoppeld aan ERP	Standalone software	N.v.t
Voorraad grondstof en halffabricaat	86%	3%	3%	8%
Planning werkorders	83%	6%	3%	8%
Voorraad eindproduct	83%	3%	3%	11%
Nacalculatie	81%	3%	11%	6%
MRP I	81%	3%	6%	11%
Financiële administratie	69%	25%	6%	0%
MRP II	69%	6%	6%	19%
Voorcalculatie	67%	8%	14%	11%
CRM	53%	22%	11%	14%
Advanced planning	53%	19%	8%	20%
WMS	33%	14%	11%	42%
SCF of PCF	33%	17%	6%	44%
QC en QA	25%	11%	31%	33%
Asset management	22%	6%	19%	53%
Rapportage en BI	22%	53%	17%	8%
PLM of PDM	17%	17%	19%	47%
Douane	8%	3%	39%	50%
CAD	0%	25%	58%	17%

Tabel 1: Overzicht geautomatiseerde functionele gebieden

Het blijkt dat de gebruikers over het algemeen tevreden zijn met een brede en integrale oplossing zoals ERP, want er wordt aangegeven dat er maar weinig functionaliteit echt wordt gemist. Alleen voor het domein Advanced planning geeft 17% van de gebruikers aan deze functionaliteit te missen in de ERP-



oplossing en wordt blijkbaar additionele software aangeschaft dit dan weer gekoppeld moet worden aan ERP. Hoewel dit percentage voor bijv. CRM, Financiële administratie en Rapportage nog hoger ligt, geven de gebruikers niet aan deze functionaliteit in ERP te missen. Blijkbaar wordt al verwacht dat deze deelgebieden buiten ERP beter tot zijn recht komen. Kortom, vooral functionaliteit met betrekking tot Advanced planning zou binnen ERP-oplossingen nog kunnen verbeteren.

Er zijn ook een aantal deelgebieden die blijkbaar in veel gevallen helemaal niet geautomatiseerd worden. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat enerzijds de functionaliteit niet door de meerderheid van de bedrijven wordt gebruikt (zoals bijv. Douane, PLM/PDM en SCF/PCF), en anderzijds dat deze informatie wordt bijgehouden in Excel of vergelijkbare software (zoals bijv. Asset management oplossingen).

***“Business Intelligence” wordt vaak buiten ERP met  
additionele software opgelost.***

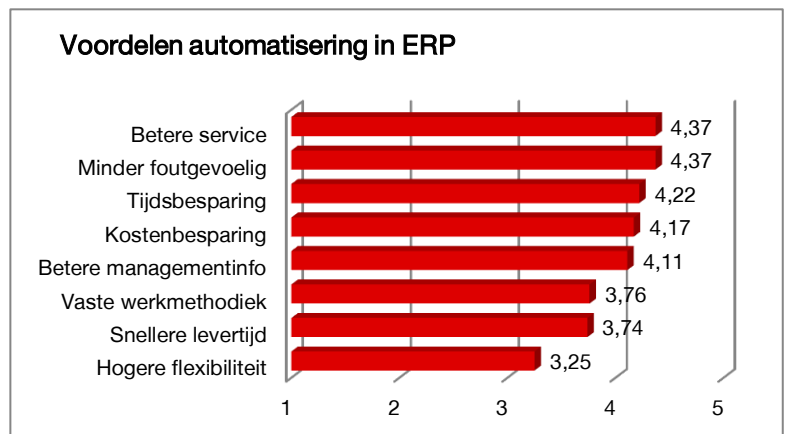


## Tevredenheid met de ERP-oplossing: Niet erg overtuigend

Alvorens in te gaan in hoeverre de gebruikers tevreden zijn met hun ERP-oplossing is het interessant om te kijken naar de verwachte voor- en nadelen van automatisering in ERP. In figuur 3 is af te lezen in welke mate een aantal mogelijke voordelen van automatiseren in ERP belangrijk zijn voor de organisatie (1 = zeer onbelangrijk, 5 = zeer belangrijk). Het kunnen bieden van een betere service (aan klanten) en de kans op fouten verminderen, blijken hierbij de belangrijkste aspecten om processen in ERP te automatiseren.

### Input voor de “businesscase”

Voordat men begint met het selecteren van een ERP-oplossing wordt (idealiter) een business case gemaakt waarin men aangeeft welke voordelen men denkt te behalen met de aanschaf van de oplossing. De mogelijke voordelen uit figuur 3 kunnen hiervoor een goede leidraad zijn. Het blijkt dat het kunnen bieden van een betere service naar de (interne) klant en de beoogde efficiencyvoordelen belangrijke voordelen zijn voor de aanschaf van een nieuwe ERP-oplossing. Opvallend is dat betere managementinformatie één van



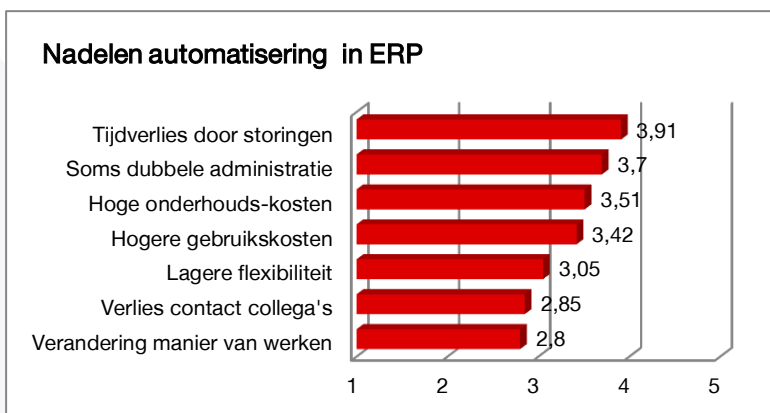
Figuur 3: Voordelen automatisering in ERP

de redenen is om te investeren in ERP. We hebben echter geconstateerd dat gebruikers maar in beperkte mate gebruik maken van de ERP software om rapportages te maken. ERP is daarbij de bron van gegevensvastlegging.

### Verandering binnen de organisatie hoeft geen nadeel te zijn

Om een goede businesscase te maken moeten naast de beoogde voordelen van ERP-automatisering afgewogen worden tegen de mogelijke nadelen. In de figuur 4 is af te lezen dat het grootste nadeel van automatisering (en waarschijnlijk ook de grootste bron van irritatie) tijdsverlies door storingen is. Wat ook opvalt, is dat een verandering in de manier van werken door automatisering helemaal niet wordt gezien als een nadeel. Blijkbaar zijn gebruikers zich er van bewust dat de huidige manier niet optimaal is en dat automatisering ze kan helpen om het werk beter te kunnen uitvoeren. Om het gebruik van de ERP-oplossing in de organisatie te stimuleren lijkt het dus verstandig om voor gebruikers

**Verwachtingen  
rond  
rapportage in  
ERP blijken in  
de praktijk  
vaak niet uit te  
komen!**



**Figuur 4: Nadelen automatisering in ERP**

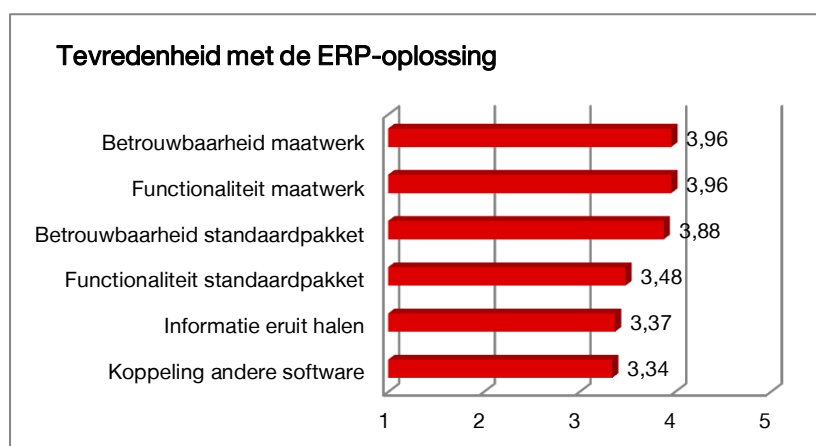
duidelijk inzichtelijk te maken hoe en waarom hun manier van werken gaat veranderen en welke *voordelen* dit gaat bieden.

### Flexibel met ERP kunnen werken maakt meer tevreden

Wanneer men inhoudelijk kijkt naar de tevredenheid met de ERP-oplossing valt direct op dat men beperkt tevreden is met de mate waarop men informatie uit het ERP-systeem kan halen. Eerder is al naar voren gekomen dat men voor ERP kiest om betere managementinformatie te krijgen, terwijl ook blijkt dat men voor rapportages ondersteuning zoekt in separate software. Het is daarom belangrijk eisen en wensen t.a.v. rapportages helder te formuleren en grondig te verifiëren in de ERP oplossing en eventueel in bewezen combinatie met aparte rapportage tool.

Wat opvalt, is dat gemiddeld respondenten op geen enkel onderdeel aangegeven tevreden te zijn (1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden). Zeker de koppeling met andere software blijft ondanks de technologische verbeteringen en open standaarden nog steeds wel een bron van zorg.

Overigens is het logisch dat men tevreden is met het maatwerk ten opzichte van de standaard-functionaliteit. Immers, men heeft iets opgeleverd gekregen wat op maat gemaakt is naar de eigen eisen en wensen.



**Figuur 5: Tevredenheid met de ERP-oplossing**



Het blijkt ook, ondanks de zorgen rondom koppelingen, dat het hanteren van een “Best-of-breed strategie” de tevredenheid met ERP in belangrijke mate beïnvloedt. Best-of-breed wil zeggen dat men niet per definitie alle functionaliteit implementeert in één integrale ERP-oplossing, maar voor aanpalende functionaliteit (in het bijzonder CRM, kwaliteitscontrole en rapportage/BI) specifieke software aanschaft en deze koppelt aan de ERP-oplossing. Zeker omdat ook de algemene tevredenheid met de ERP-oplossing, waarbij alle factoren tot één variabele zijn samengevoegd, in grote mate wordt beïnvloed door de mogelijkheid om flexibel met het ERP-systeem te kunnen werken.

***“Het hanteren van een Best-of-breed strategie voor zorgt voor meer flexibiliteit en dat maakt de gebruiker meer tevreden met ERP”***

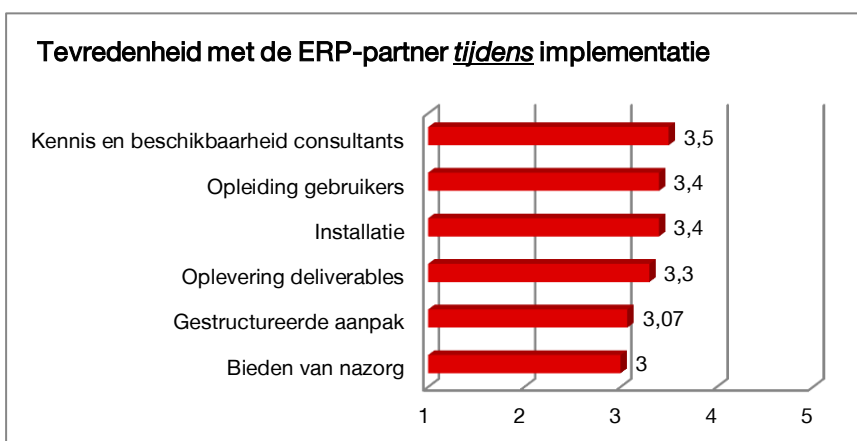


## Tevredenheid met de ERP-partner: Partners overtuigen niet

Naast het selecteren van een goede ERP-oplossing is het minstens net zo belangrijk om een goede ERP-partner te selecteren, zeker gezien het feit dat een ERP investering voor in ieder geval zo'n 8 jaar wordt gedaan. In het bijzonder voor onderhoud en beheer betekent dit dat na de implementatie de dienstverlening vanuit de geselecteerde ERP-partner nog vele jaren voldoende op peil moet blijven. En juist op dit aspect is een verschil te zien tussen de tevredenheid met de partner in de periode *tijdens* en *na* de implementatie van de ERP-oplossing.

### Zonder gestructureerde aanpak geen goede implementatie

Algemene tendens uit het onderzoek is dat ERP-gebruikers ten tijde van de implementatie niet uitgesproken tevreden zijn met de geselecteerde partner. Dit is interessant want je zou mogen verwachten, uitgaande van



een zorgvuldige selectie, dat men een weloverwogen keuze heeft gemaakt. Het blijkt dat men op geen enkel punt echt tevreden is met de ERP-partner tijdens de implementatie. Er is weliswaar ook niet echt sprake van ontevredenheid (1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden) over de partner. Je zou verwachten dat een partner

**Figuur 6: Tevredenheid met ERP-partner tijdens implementatie**

meerwaarde kan bieden door een bewezen en gestructureerde aanpak. In de praktijk blijkt men juist hierover het minst tevreden te zijn. Dit geeft aan dat de kwaliteit van het projectplan onderdeel moet zijn van de keuze voor een ERP-oplossing en -partner.

Daarnaast moet bij het selecteren van de partner goed worden gekeken of de partner beschikt over voldoende juiste referenties. Daarbij gaat het om het beschikken over branchekennis en het bieden van duurzaamheid: een oplossing die de benodigde functionaliteit voor nu en de toekomst biedt. Dit kan ook gecontroleerd worden door de leverancier te vragen om een "roadmap" voor het ERP-systeem die aantoont hoe de functionaliteit door de leverancier de komende jaren wordt doorontwikkeld en waaraan men zich ook gaat houden.

### Goed projectmanagement tijdens de implementatie scheelt een hoop geld!

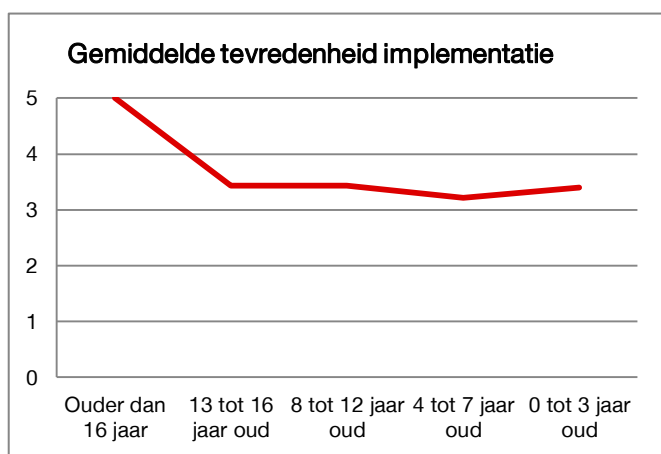
Niet alleen de technische kennis van de partner is van belang, maar ook de vaardigheden rondom projectmanagement. De resultaten geven aan dat het volgen van een gestructureerde aanpak en het



opleveren van deliverables niet naar tevredenheid wordt gerealiseerd. Hoewel hier zeker ook een taak ligt bij de interne projectleider om dit te bewaken, blijkt het dus van belang om in de selectiefase niet alleen af te gaan op de technische en functionele mogelijkheden van de oplossing en de kennis van de partner, maar ook op het projectplan dat door de partner wordt opgesteld. Sterker nog, omdat dit projectplan vaak de basis van de samenwerking vormt, komt het geregeld voor dat je als klant geen poot hebt om op te staan als je de partner op adequate en tijdige oplevering wil aan te spreken. Door hier in de selectiefase rekening mee te houden, kan je al meer zekerheden tijdens het project inbouwen. De resultaten bevestigen onze ervaring dat een ongestructureerde aanpak en het niet adequaat opleveren van deliverables de belangrijkste redenen zijn dat implementatietrajecten boven budget en later worden opgeleverd!

### In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie

Om de tevredenheid over de partner tijdens de implementatie te maximaliseren, blijken alle factoren uit figuur 6 een significante bijdrage te leveren. Dit betekent dat als de leverancier zich wil bewijzen als partner, hij op geen van de fronten uit figuur 6 mag verslappen.



**Figuur 7: Gemiddelde tevredenheid implementatie**

Hoewel het vanzelfsprekend mag zijn dat je in de selectiefase van een ERP-partner goed moet kijken naar de referenties en ervaringen, blijkt dit geen garantie voor de toekomst. Sterker nog, de trendlijn in figuur 7 geeft aan dat in de loop der jaren de tevredenheid met de partner tijdens de implementatie voornamelijk is afgenomen. Uit het onderzoek blijkt niet waarom dat zo is, maar het zou kunnen dat vanwege de groei van het aantal standaardoplossingen ten opzichte van het aantal maatwerkoplossingen, de gebruiker er aan moet

wennen dat de ERP-oplossing niet helemaal aan zijn/haar wensen is aangepast maar dat de wensen in meer of mindere maten moeten worden aangepast aan de ERP-oplossing.

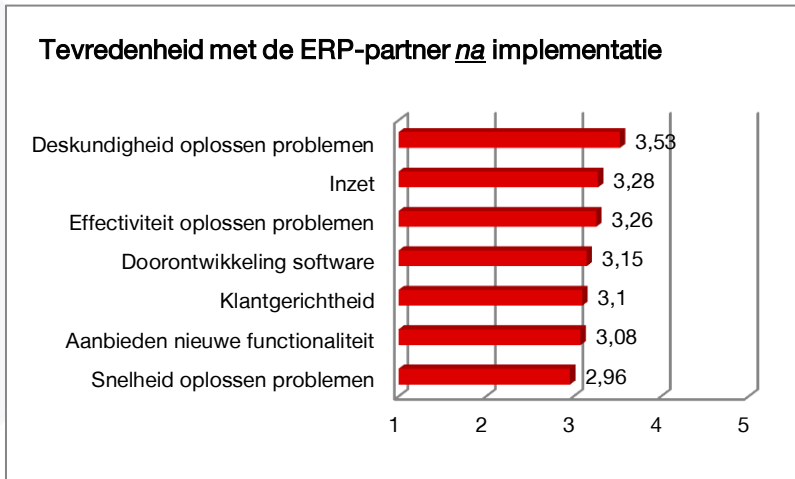
### Ook na de implementatie is men niet uitgesproken tevreden

Het begrip partner slaat niet alleen op de implementatie van de oplossing, maar geldt net zo goed voor de fase *na* de implementatie: de beheerfase. De resultaten laten zien dat ERP-gebruikers in alle deelgebieden

***“De kwaliteit van het projectplan moet onderdeel zijn van de keuze voor een ERP-oplossing en –partner”***



matig tevreden zijn met de prestaties van de partner *na* de implementatie. Dit is vooral bijzonder lastig wanneer de leverancier van de software (de fabrikant van de software) ook de (enige) implementatiepartner is. In dat geval is er sprake van een *vendor lock-in*.



**Figuur 8: Tevredenheid met ERP-partner *na* implementatie**

Bij softwareleveranciers die werken met een implementatie-partnermodel, waarbij is gekozen voor een ERP-oplossing die door meerdere partners geïmplementeerd kan worden, is dit risico kleiner. Er kan eventueel worden

uitgeweken naar een andere partner. Aandachtspunt is wel om vooraf goede afspraken te maken over de hiervoor noodzakelijke randvoorwaarden, denk aan: het eigendom van de source code van het maatwerk en standaardmodules van de partner beschikbaar c.q. toegankelijk maken voor een eventueel nieuwe beheerpartner. Het moment om dit te regelen is vooraf bij contractering van de oplossing en partner ('huwelijkse voorwaarden') want bij een scheiding, is de bereidheid vanuit leverancier om mee te werken doorgaans beperkt.

### Zet gebruikers centraal en zorg voor kennisoverdracht

De belangrijkste graadmeter voor de tevredenheid met de partner *na* de implementatie, is de tevredenheid met de partner *tijdens* de implementatie. Voor tevredenheid *na* de implementatie zijn de belangrijkste factoren *tijdens* de implementatie i) het bieden van nazorg, ii) de kennis en beschikbaarheid van de consultants en iii) het opleiden van gebruikers.

Het blijkt dat wanneer men tijdens de implementatie veel aandacht schenkt aan het opleiden van gebruikers, de tevredenheid na de implementatie groter wordt. Waarschijnlijk heeft dit te maken met het feit dat in de beheerfase de getrainde gebruikers zelf beter in staat zijn om kleine problemen met het systeem op te lossen en daardoor minder afhankelijk zijn van de partner. Om deze opleiding van gebruikers zo goed mogelijk te vervullen blijken voornamelijk het kennisniveau van de consultants en het bieden van nazorg van belang. Kortom, het centraal stellen van de gebruikers door goede opleiding en kennisoverdracht zorgt er voor dat in de beheerfase van de ERP-oplossing men meer tevreden is over de partner!

**“Pas op bij selectie van de ERP-partner voor een mogelijke vendor lock-in”**

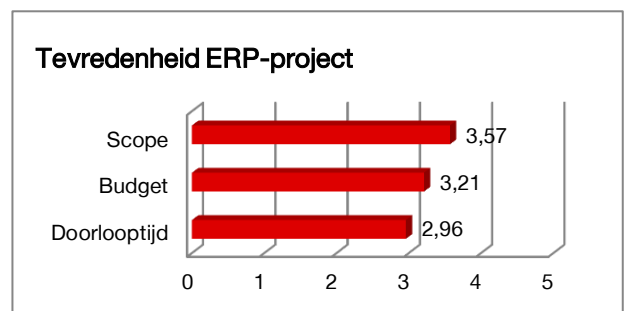




## Succesvol ERP implementeren

Het succesvol implementeren van een ERP-oplossing is meer dan alleen het selecteren van de juiste oplossing en de juiste partner. Het proces waarmee het project doorlopen wordt is minimaal net zo belangrijk. Je kan de beste oplossing selecteren met de beste partner, maar zonder een helder en gestuurd proces is de kans op succes een stuk kleiner. Kortom, hier geldt dat de ketting zo sterk is als de zwakte schakel.

Het succes van een ERP-project kan worden gemeten aan de resultaten (en de tevredenheid daarover) op het gebied van *scope* (hebben we de functionaliteit die we wilde hebben?), *budget* (hebben we niet meer betaald dan vooraf begroot of afgesproken?) en *doorlooptijd* (hebben we het project binnen de planning gehaald?) te meten. De resultaten

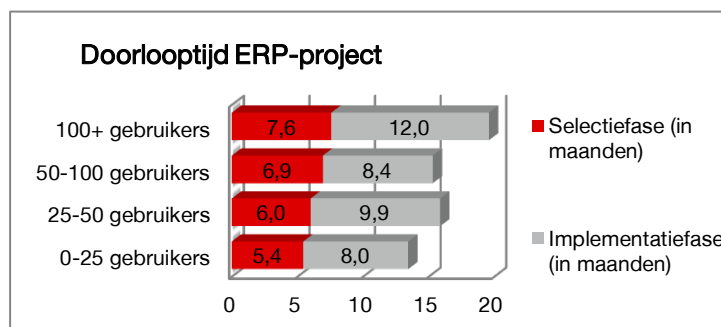


Figuur 9: Tevredenheid met ERP-project

laten zien dat men gemiddeld toch niet helemaal tevreden is met het eindresultaat. Zeker qua doorlooptijd is men zelfs licht ontevreden en blijken ERP-projecten vaak langer te duren dan vooraf bedacht. Enerzijds kan dit liggen aan het feit dat tijdens het proces bepaalde zaken vertraging hebben opgelopen door bijvoorbeeld onduidelijkheid over eisen en wensen of processen, anderzijds kan de tijdsinschatting vooraf niet reëel zijn.

## ERP vernieuwen doe je niet op een blauwe maandag

Voor veel organisaties is het lastig in te schatten hoeveel tijd men precies moet uittrekken voor het vernieuwen van een ERP-oplossing. Hierin is van belang hoe groot het bedrijf is (hoeveel gebruikers gaan gebruik maken van de oplossing) en welke functionele scope men wilt gaan hanteren.



Figuur 10: Doorlooptijd ERP-project

neemt zelfs voor kleinere bedrijven al gemiddeld langer dan één jaar in beslag!

gebruik maken van de oplossing) en welke functionele scope men wilt gaan hanteren. Figuur 10 geeft een indicatie van de totale tijd die gemiddeld nodig blijkt te zijn voor het ERP-project, gesplitst in de selectiefase en de implementatie-fase. Het selecteren en implementeren van een nieuwe ERP-oplossing is dus een groot project, want het

Het valt op dat organisaties met 25-50 gebruikers doorgaans meer tijd kwijt zijn het met ERP-project dan organisaties met 50-100 gebruikers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de scope van het project weinig verschilt tussen deze organisaties, maar dat de organisatie met 25-50 gebruikers minder mensen



kan vrijmaken, wat kan leiden tot een lager urgentieniveau en dus vertraging. Hoewel een organisatie met 0-25 gebruikers wellicht nog minder mensen kan vrijmaken, is het aannemelijk dat hier de scope dan ook minder uitgebreid is, waardoor minder tijd nodig is.

### ERP is een lange termijn investering

Zoals we hebben kunnen constateren zijn gebruikers niet uitgesproken tevreden met hun ERP-oplossing en de implementatie- en beheerpartner. Daarnaast blijkt men ook over het proces tijdens de ERP-implementatie niet bijzonder enthousiast. Dit is gezien de tijd en het geld dat men investeert in het ERP-project een onbevredigend signaal.

Partners/leveranciers worden vaak geselecteerd op basis van de oplossing die ze op dat moment kunnen laten zien, met daarbij de belofte dat het systeem in de toekomst ook flexibel genoeg is om met gewijzigde c.q. aanvullende functionele eisen om te kunnen gaan. Eén van de conclusies uit het onderzoek is dat het niet alleen belangrijk is om een systeem te selecteren en implementeren dat met dergelijke veranderingen om kan gaan, maar ook om een partner te hebben die daarin op een kwalitatief goede wijze kan ondersteunen! Overigens betekent het ondersteunen van veranderingen niet per definitie het bouwen van maatwerk, want maatwerk blijft een risico in het kader van de onderhoudbaarheid en afhankelijkheid van de oplossing.

Bijkomend aspect is dat een substantieel deel van de “Total Cost of Ownership (TCO)” voor een ERP-project wordt gevormd door de reguliere onderhoudskosten in de beheerfase en bij het doorvoeren van “changes” in de jaren na de implementatie. Dit

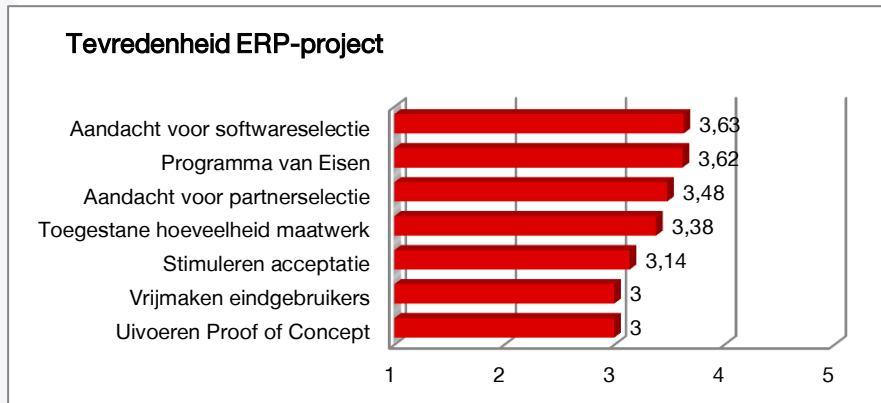
	Licenties	Implementatie	Maatwerk	Totaal
<b>0-25 gebruikers</b>	€ 40.625,00	€ 53.125,00	€ 25.000,00	<b>€ 118.750,00</b>
<b>25-50 gebruikers</b>	€ 87.500,00	€ 116.666,67	€ 82.142,86	<b>€ 286.309,52</b>
<b>50-100 gebruikers</b>	€ 185.714,29	€ 135.714,29	€ 60.416,67	<b>€ 381.845,24</b>
<b>100+ gebruikers</b>	€ 300.000,00	€ 475.000,00	€ 115.625,00	<b>€ 890.625,00</b>

geldt met name wanneer het *Tabel 2: Overzicht investering in ERP* onderhoud en beheer en/of het doorvoeren van changes niet intern is belegd, maar bij een externe beheerpartner. Deze kosten, afhankelijk van het aantal gebruikers en de gangbare onderhoudspercentages in de markt, bedraagt naar aanleiding van de resultaten tussen de €760 en €1.900 per gebruiker per jaar! Kortom, omwille van een gedegen “business case” en een goede (prijs)vergelijking tussen aanbieders, is het verstandig om de TCO te berekenen over bijvoorbeeld 5 jaar. Hierin moet dan naast de initiële investering (licenties + evt. maatwerk + implementatie) ook de beheerkosten meegenomen worden in de berekening.

**“Onderhoud en beheer vormen een belangrijk deel van de Total Cost of Ownership (TCO)!”**



## Valideer de oplossing in een proeftuin



**Figuur 11: Overzicht tevredenheid met ERP-project**

Over het algemeen en vanuit onze ervaring zijn er een aantal factoren die belangrijk zijn om een succesvol implementatieproces te doorlopen. Uit de resultaten blijkt dat de tevredenheid met de validatie van de oplossing middels een Proof of concept in belangrijke mate de algemene tevredenheid met het gehele ERP-project positief beïnvloedt. Desondanks geeft de gebruiker aan op dit vlak juist het minst tevreden te zijn. Een verklaring kan zijn dat er te weinig eindgebruikers bij het project zijn betrokken om deze validatieslag te kunnen maken, want ook hier geven gebruikers aan niet bepaald tevreden te zijn.

Zoals gezegd is de tevredenheid met het valideren van de ERP-oplossing een belangrijke factor voor de tevredenheid met het gehele ERP-project. Een manier om dit te realiseren is het introduceren van een “Proeftuinperiode”. Een proeftuin is een vooraf afgebakende periode waarin de leverancier begint met de implementatie van de oplossing met de focus op de overgebleven onduidelijkheden, pijnpunten en onzekerheden. Afhankelijk van het type oplossing, omvang van het bedrijf en de scope e.d. duurt deze periode over het algemeen 2-16 weken. Na deze periode volgt een definitieve Go / No Go beslissing, waarbij de organisatie helderder heeft a) welke punten niet opgelost kunnen worden, b) welke punten met eventueel maatwerk opgelost kunnen worden en c) wat de geraamde kosten en doorlooptijd is van de verdere implementatie.

In de meeste gevallen volgt er dan een formele Go, maar een No Go kan natuurlijk ook voor komen. Afhankelijk van de contractuele afspraken ben je in dat geval als organisatie alleen een investering kwijt aan de uitgevoerde diensten van de leverancier, maar heb je wel tot in detail onderzocht welke functionaliteit noodzakelijk is voor de organisatie. Bij goede contractuele afspraken worden de licenties van de oplossing (welke een groot deel van de totale investering is) namelijk pas afgenomen na de formele Go.



## Conclusie

Uit het onderzoek onder gebruikers van ERP-software zijn een aantal leuke resultaten naar voren gekomen die gebruikt kunnen worden door organisaties die zich aan het oriënteren zijn op het vernieuwen van hun ERP-oplossing, zie hiervoor de Management samenvatting aan het begin van dit rapport. Door vanuit het perspectief van de gebruiker te kijken naar de ERP-oplossing en de ERP-partner zijn we er achter gekomen waar gebruikers nu wel en niet tevreden over zijn. Door deze kennis te gebruiken in een ERP-selectieproces hopen we dat het aantal succesvolle ERP-implementaties een stuk groter wordt.

Een belangrijk uitgangspunt in een ERP-selectieproces is dat niet per se alle processen binnen de organisatie in ERP geautomatiseerd hoeft te worden. Specialistische zaken, zoals het genereren van management informatie, worden vaak buiten de ERP-oplossing ondergebracht maar zijn wel onderdeel van het project. En dat blijkt de tevredenheid met die ERP-oplossing alleen maar ten goede te komen. Kortom, alles geforceerd in de ERP-oplossing proppen is niet alleen onnodig, maar dus ook onverstandig want de gebruiker maak je er niet tevredener mee.

Naast het selecteren van de juiste ERP-oplossing die voldoet aan de eisen en wensen van de organisatie, is het selecteren van een ERP-partner die ervaring heeft met de oplossing en die ook past bij de organisatie zeer belangrijk. Om de implementatie vanuit het perspectief van de gebruiker zo succesvol mogelijk te maken, moet de kennisoverdracht van de ERP-partner hoog op de agenda staan. Het betrekken van de gebruiker bij de implementatie zorgt er voor dat de kennis over de oplossing geborgd wordt in de organisatie en dat komt ook de acceptatie van het nieuwe systeem ten goede.

Maar niet alleen is de partnerkeuze belangrijk voor de implementatie van de ERP-oplossing, het is zeker net zo belangrijk voor de fase ná de implementatie. In de beheer- en onderhoudsfase, die gemiddeld zo'n 8 jaar duurt, zorgt een goede partner er voor dat de ERP-oplossing blijft werken en geoptimaliseerd wordt. Hier moet men in de selectiefase al rekening mee houden, want bij een "vendor lock-in", waarbij de leverancier de enige mogelijke onderhoud- en beheerpartner is, is het lastig om nog van partner te wisselen.

Overigens is die beheer- en onderhoudsperiode een belangrijk onderdeel van de "total cost of ownership" (TCO). In de regel betaalt men jaarlijks een percentage van de licentiewaarde voor het beheer en onderhoud van de ERP-oplossing. Het is verstandig om in de selectiefase een goede financiële vergelijking te maken over een periode van bijvoorbeeld 5 tot 8 jaar, waarbij deze kosten mee worden genomen en niet alleen de kosten voor de licenties, eventueel maatwerk en implementatie.



## Over Mitopics

ERP-projecten kenmerken zich veelal door complexiteit, onzekere factoren en diverse betrokken partijen. Intern in de organisatie zijn verschillende partijen betrokken waarbij projectstructuren, draagvlak en communicatie over voortgang belangrijke aandachtspunten zijn. Bovendien zijn er ook vaak (meerdere) externe aanbieders betrokken, waardoor adequate afspraken en bewaking van planning en resultaten extra belangrijk worden.

Sinds 1991 is Mitopics betrokken als onafhankelijke IT-adviseur in onder andere ERP-vernieuwingstrajecten. Daarbij hebben we veel verschillende bedrijven mogen ondersteunen, waaronder handels- en productiebedrijven in veel verschillende branches. Hierdoor hebben we kennis en ervaring opgebouwd met branche-specifieke processen én ERP-oplossingen.

Binnen een ERP-selectietraject kan Mitopics van begin tot eind ondersteuning bieden, zoals het opstellen van een programma van eisen, longlist, shortlist, offerteaanvragen en –vergelijkingen, demosessies, bedrijfs-case en overeenkomsten. Onze eigen IT-juristen waarborgen op basis van de juiste aanpak, ervaring en marktkennis een reële overeenkomst. Maar we kunnen ook een stap verder gegaan en begeleiden tijdens de implementatie van ERP. Bij implementatiebegeleiding kunt u bijvoorbeeld denken aan de aansturing als intern projectleider van het realiseren van de blauwdruk, migratie, acceptatie in organisaties en het trekken en voorzitten van werk, project en stuurgroepen.

Als u betrokken bent bij het vernieuwen van uw ERP-oplossing (of dat in de toekomst van plan bent) en behoefte heeft aan een vrijblijvend gesprek met een van onze ervaren consultants, dan nodigen we u van harte uit om vrijblijvend contact met ons op te nemen. Wij kunnen u begeleiden bij het project of op onderdelen een second opinion of doorlichting verzorgen.

Wilt u automatisch op de hoogte worden gehouden op het gebied van ERP pakket- en partner-selectie en/of heeft u vragen over ERP-selectie en het betrekken van gebruikers in dit proces? Ga dan naar [www.mitopics.nl](http://www.mitopics.nl), neem contact op met [s.van.der.post@mitopics.nl](mailto:s.van.der.post@mitopics.nl) of bel 0182-573211.

### **Disclaimer**

*Hoewel de uiterste zorg is besteed aan de inhoud van dit rapport kan niet volledig worden ingestaan voor eventuele fouten en onvolledigheden. U kunt geen rechten ontleen aan dit rapport. Mitopics aanvaardt daarvoor geen aansprakelijkheid. Niets van dit rapport mag worden vermenigvuldigd op welke manier dan ook zonder schriftelijke toestemming van Mitopics.*

