

ERP software selectie

Wat u moet weten over het succesvol kiezen en implementeren van ERP software. Concrete tips, adviezen en eyeopeners

VOOR BETERE ICT BESLISSINGEN

ERP software selectie

Wat u moet weten over het succesvol kiezen en implementeren van ERP software. Concrete tips, adviezen en eyeopeners



Een uitgave van het ICT informatiecentrum, Houten
20e uitgave 2020 (02)

© 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.

Voorwoord

U gaat een nieuwe ERP oplossing kiezen. Het grote aanbod, de soms subtiele verschillen tussen ERP systemen en de voortgaande technologische ontwikkeling ervan, maken het lastig om te bepalen welke van al die oplossingen het best past bij uw type organisatie en workflow. Leveranciers presenteren u graag hun oplossingen en kunnen u goed helpen met hun praktijkervaring en productkennis, maar missen de objectiviteit die u nodig heeft om een gefundeerd besluit te kunnen nemen. Maakt u gebruik van een adviseur die helpt met de selectie van een ERP oplossing, dan is de onafhankelijkheid niet gegarandeerd. En websites waarop u zelf ERP software kunt selecteren zijn meestal commercieel en daarom niet erg zinvol. Er zit dus niets anders op dan zelf ook te weten wat er bij de selectie van een ERP systeem op u afkomt. Daarover leest u meer in dit boekje, in combinatie met alle andere informatie van de ERP box van het ICT informatiecentrum.

Vanuit diverse bronnen en invalshoeken behandelt dit boekje de belangrijkste aspecten van het selecteren van ERP software. U leest over waaruit een goede voorbereiding op een ERP selectietraject bestaat en welke stappen daarbij essentieel zijn. De succesfactoren en valkuilen worden besproken, evenals aanbevelingen voor het zo goed mogelijk uitvoeren van het implementatietraject. U leest hoe u ERP software met elkaar kunt vergelijken en krijgt tips en adviezen over een ERP selectie. Ofwel, een praktische bron van informatie en inspiratie als u aan het begin staat van een nieuw ERP project. Voor een stap voor stap beschrijving van het selectietraject verwijzen wij u naar het Handboek Softwareselectie.

Wij wensen u een succesvolle selectie en implementatie toe!

ICTinformatiecentrum.nl

Als u ons nog niet goed kent

Het ICT informatiecentrum biedt met websites, boeken, whitepapers, de ICT nieuwsbrief en andere media informatie over de toepassing, selectie en implementatie van zakelijke ICT oplossingen. Al sinds 2001 is het ICT informatiecentrum daarmee de meest gebruikte informatiebron bij de keuze van bedrijfssoftware, ICT producten, diensten en leveranciers. Wij zijn onafhankelijk. Ons doel is dat u over de juiste kennis beschikt om hierover goede beslissingen te nemen. Met de ICT nieuwsbrief houden wij meer dan 13.000 ICT (mee)beslissers op de hoogte van relevante ontwikkelingen.

**Oriënteren of selecteren?
Gebruik de gratis ERP box**

BEKIJK DE ERP BOX

Inhoud

Voorwoord	3
Als u ons nog niet goed kent	4
Uitgangspunten bij ERP selectie	6
Elf selectieadviezen vooraf	7
Vorbereiding op ERP selectie	12
Stappen bij ERP selectietraject	19
Succesfactoren	25
Valkuilen	33
Adviezen voor de implementatie	40
Testen van ERP software	47
Gouden tips	50
Meer informatie over ICT oplossingen	54
Kennispartners	55
ICT informatiecentrum	58

Uitgangspunten bij ERP selectie

Bron: ICT Informatiecentrum

Het selecteren van een ERP systeem, de selectie van een aanbieder of het tot een goed einde brengen van uw ERP project bevat veel logica. De meeste valkuilen en succesfactoren kunt u zelf bedenken. En toch is de praktijk van ERP selecties en implementaties dat veel van deze logische aspecten over het hoofd gezien worden.

Goed om te realiseren

Ook projecten rondom ERP software kunnen mislukken. Daarvan zijn veel voorbeelden bekend. De schade daarvan kan beperkt blijven bij relatief kleine softwareprojecten. Maar worden de projecten groter, dan zijn de negatieve gevolgen ook groter als het misgaat. Tijd, geld, goodwill en geloofwaardigheid gaan onnodig verloren. De kans op een succesvol ERP project kunt u eenvoudig vergroten met deze uitgangspunten:

- Voor het goed aansturen van een ERP project is uw eigen kennis onvoldoende. Gebruik aanvullende informatie.
- ERP specialisten, zoals onze informatiepartners, weten meer dan u. U leert altijd van hun kennis, visie en adviezen. Sta er voor open.
- Alle betrokkenen bij uw project hebben eigen belangen, niemand is objectief. Eigen kennis is noodzakelijk.
- U kiest een nieuwe ERP oplossing voor jarenlang gebruik. Neem de tijd voor onderbouwde besluiten.
- 5% extra kennis kan 100% bijdragen aan het succes van een implementatie. Zorg voor die 5% extra.

Elf selectieadviezen vooraf

Bron: ICT Informatiecentrum

1. Ken alle criteria waarop u ERP software beoordeelt

ERP software moet optimaal passen bij uw bedrijfsproces, u zekerheden bieden voor de toekomst, zich bij vergelijkbare bedrijven als succesvolle ERP oplossing bewezen hebben en een betrouwbare en deskundige leverancier hebben. Om ERP software te kunnen beoordelen op deze hoofdpunten, zijn er veel onderliggende criteria. Zorg ervoor dat u deze criteria kent, dat u over checklists beschikt en weet wat er te kiezen valt. Alleen dan kunt u goede afwegingen maken.

2. Neem beslissingen zelf; uw adviseurs hebben ook hun belangen

Bij de selectie van ERP software zijn vaak adviseurs betrokken. Dat kan nodig zijn voor de specialistische kennis over de software zelf en de toepassing en implementatie ervan. Blijf ervan bewust dat u bij selectie van ERP software uiteindelijk zelf de beslissingen moet nemen. Het gaat tenslotte om uw bedrijf, uw oplossing, uw portemonnee, uw bedrijfsproces, uw medewerkers, uw klanten en uw toekomst. Beslissingen daarover moet u niet uitbesteden. Realiseer dat uw adviseurs ook hun eigen belangen of voorkeuren hebben. Bijvoorbeeld omdat zij over de ene ERP software oplossing meer kennis hebben dan over de andere. Maar ook verschillende commissieafspraken met ERP leveranciers hebben invloed op adviezen. Ook een belang bij het vervolgtraject kan adviezen kleuren, zoals mogelijke vervolgopdrachten voor de implementatie van de oplossing die gekozen wordt. Laat u zo onafhankelijk mogelijk adviseren en ken op zijn minst de belangen die een adviseur heeft bij uw ERP project en de oplossing die hij of zij adviseert.

3. Bij twijfel of onduidelijkheden: beslis niet

Een groot deel van de kennis die u nodig heeft voor goede beslissingen over ERP software, komt van anderen. Zoals ERP leveranciers, adviseurs, de medewerkers in uw organisatie, bevriende managers of het ICT

informatiecentrum. Dat anderen de kennis voor u hebben is uiteraard zeer plezierig, maar maakt het niet minder noodzakelijk zelf ook precies te begrijpen waarover u beslist, wat uw afwegingen zijn en welke argumenten de doorslag geven. Merkt u tijdens het selectietraject dat u nog onvoldoende weet om beslissingen en keuzes te kunnen onderbouwen, neem dat het meest wijze besluit op dat moment: beslis nog niet. De keuze van ERP software kunt u niet maken, zolang er onduidelijkheden zijn.

4. Analyseer eerst uw bedrijfsprocessen

ERP software helpt u bij het automatiseren van de belangrijkste bedrijfsprocessen in uw organisatie. Neem geen besluit over ERP software, als de betreffende bedrijfsprocessen nog niet 100% op orde zijn of als de verantwoordelijkheden binnen de organisatie of structuur ervan niet duidelijk zijn. Als ERP implementaties mislukken is dat vaak te wijten aan het automatiseren van processen die nog niet geoptimaliseerd zijn. Software is nooit de oplossing voor problemen in bedrijfsprocessen. Analyseer daarom eerst uw processen, benoem de succesfactoren en knelpunten, maak een lijst van verbeterpunten en realiseer deze. Een verdere aanpassing van uw bedrijfsprocessen laat u afhangen van de mogelijkheden die nieuwe ERP software u biedt.

5. Vermijd ‘oud denken’ en voorkom zo dat uw softwareproject mislukt

Aan ieder IT project kleeft het risico van ‘oud denken’. Dit betekent dat u uw huidige bedrijfsprocessen, vaste gewoonten en verworven rechten als uitgangspunt neemt bij het vervangen van uw softwareoplossing. Dat geldt ook voor een ERP oplossing. Het risico bestaat dan dat u uw oude software gaat nabouwen met de nieuwe. De afloop hiervan is meestal desastreus. Daar komt u overigens pas achter als u al te laat bent om uw keuzes nog om te kunnen draaien. Wat wel? Neem de mogelijkheden van de nieuwe software als uitgangspunt en pas uw bedrijfsprocessen daar op aan.

6. Gebruik de beschikbare kennis

Achteraf is het altijd gemakkelijk te verklaren waarom er zaken fout zijn gegaan of beter hadden gekund. Vooraf is het een stuk lastiger om te voorspellen waar een softwareproject fout kan gaan. Sommige valkuilen zijn direct duidelijk, anderen zitten verscholen op plekken waar u de valkuil niet vermoedt. Leer deze vooraf kennen en benut de kennis en ervaringen van organisaties die u voorgingen en ERP specialisten die zich dagelijks bezighouden met vergelijkbare projecten. Laat u inspireren en informeren door de boeken, whitepapers en online informatie van het ICT informatiecentrum. Gebruik de boxen, waarin al deze informatie gebundeld is. Praat erover met mensen in uw eigen netwerk die dit traject al eerder hebben doorlopen. Hoe meer u weet over de praktijk van ERP selectie, hoe eenvoudiger u valkuilen omzeilt en hoe meer u weet om uw project tot een succes te maken.

7. Verspil uw tijd niet aan ‘gratis software selecties’ en vergelijkingssites

Er zijn meerdere partijen die u de selectie van ERP software gratis aanbieden. Zet hier direct uw vraagtekens bij en doorzie de commerciële belangen die aan deze gratis selecties verbonden zijn. De gratis selectie maakt deel uit van een salesproces om uiteindelijk van u de opdracht te krijgen voor begeleiding, implementatie en andere diensten in het vervolg van uw project. De kans is groot dat het resultaat van de gratis selectie een ERP oplossing is waarin de aanbieder ‘toevallig’ gespecialiseerd is in de implementatie ervan. Nog minder heeft u aan gratis selecties die resulteren in een shortlist die – helaas voor u – niet bestaat uit ERP oplossingen die de beste match met uw bedrijfsprocessen hebben (is ook onmogelijk om dat online te doen), maar die de bemiddelaar de grootste commissie opleveren. Online selecties werken allemaal zo. Verspil uw tijd er niet aan, begrijp zelf hoe het ERP selectietraject in elkaar steekt en maak zo nodig gebruik van specialisten die volledig open kaart spelen over wat hun belangen zijn.

8. Oriënteer u breder dan wat u al kent

Een tunnelvisie ligt op de loer als er gekozen moet worden voor nieuwe ERP software. U kunt dit voorkomen door u de vraag te stellen wat u zou doen als u nog geen ERP oplossing in huis had en er ook geen kennis over heeft.

Ontdek de vooringenomen standpunten tijdig en laat deze niet leidend zijn bij de keuze van een ERP systeem. Sta open voor verandering, ook al leidt dat tot andere oplossingen en een andere leverancier dan waar u zelf in eerste instantie aan dacht of waaraan u al jarenlang verbonden bent. Kijk naar de ontwikkelingen rondom ERP software, zoals het sterk toegenomen gebruik van cloudoplossingen. Veel langer bestaande ERP leveranciers bieden cloud versies van hun oorspronkelijke on premise oplossingen. Nieuwe spelers in de markt richten zich uitsluitend op de cloud. Betrek deze nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden bij uw selectieproces.

9. Kies een oplossing vanuit een toekomstvisie voor uw organisatie

Een ERP oplossing kiest u niet voor korte tijd. In de meeste gevallen kiest u die voor een periode van vijf tot tien jaar of langer. U kunt alleen een goede keuze maken als u zich gedachten maakt over hoe uw organisatie er dan uit ziet, in welke markt u dan (nog) actief bent of wat uw producten en diensten dan zijn. De keuze van nieuwe ERP software vereist dat u in de toekomst kijkt en rekening houdt met trends en ontwikkelingen in de markt en de koers en ambities van uw organisatie.

10. Spreek specialisten

ERP specialisten hoeven niet onafhankelijk zijn om u toch te inspireren en informeren. Gelukkig maar, want de meeste specialisten zijn nu eenmaal verbonden aan een leverancier van software of diensten. Zij zijn degenen die dag in dag uit bij ERP projecten betrokken zijn. Dat is bij vergelijkbare organisaties met vergelijkbare bedrijfsprocessen en in situaties die vergelijkbaar zijn met de uwe. Vraag hen waar zij tegenaan lopen, wat de knelpunten zijn en wat zij doen om ERP projecten goed te laten verlopen. Juist omdat deze specialisten verschillende oplossingen en belangen hebben,

ontstaat een compleet beeld van alle factoren die bij de selectie van de software die u zoekt een rol spelen.

11. Ken de juridische implicaties van een softwareproject

De grote impact van ERP software op uw organisatie en bedrijfsprocessen wordt in negatieve zin snel duidelijk als tijdens en na de implementatie ervan blijkt dat er iets niet gaat zoals u gewenst had. In dergelijke situaties wordt er door u en de leverancier over en weer snel verwezen naar wederzijdse rechten en plichten. Door tijdig goede afspraken te maken verkleint u de kans dat er zich problemen voordoen en vergroot u de kans dat er snel oplossingen gevonden worden. Dat klinkt niet al te ingewikkeld. De praktijk is dat echter wel, simpelweg omdat er over heel veel aspecten afspraken gemaakt moeten worden. Denk daarbij aan een nauwkeurige vastlegging van de overeengekomen dienstverlening, meerwerk, minderwerk, de kosten daarvan of de planning. Maar ook gaat het over gebruiksrechten van de ERP software, eigendomsrechten van de data, prestatieverplichtingen en garanties. Leg daarom alles wat belangrijk is contractueel vast en betrek daar zo nodig een jurist bij. De tijd, kosten, ergernis en bedrijfsschade die een mislukt project u kosten, wegen ruimschoots op tegen de kosten om juridisch meer zekerheid te hebben.

Vorbereiding op ERP selectie

Bron: Diverse kennispartners

Zodra er intern draagvlak is gecreëerd, bestaat een goede voorbereiding uit het opstellen van een request for information (RFI). Alle kritische factoren moeten worden genoemd, zowel de positieve als de negatieve. Natuurlijk kan er (beperkt) extern worden getoetst, maar uiteindelijk moet de organisatie het ERP selectietraject zelf uitvoeren. Een plan van aanpak is daarbij een goed hulpmiddel. *Pantheon Automatisering*

De voorbereiding van een ERP selectieproces bestaat er allereerst uit dat iedereen in de organisatie bekend is met de inhoud en de toegevoegde waarde van het eindresultaat. Om dit te bereiken is het nodig om inzichtelijk te maken wat het beoogde nut van de implementatie is, uitgedrukt in tijd en geld, maar ook in termen van het kunnen leveren van een betere prestatie als organisatie. De organisatie moet er ook bewust van gemaakt worden dat er een grote extra inspanning voor nodig is om een succesvolle implementatie te kunnen realiseren. *QExpertise*

Belangrijk voor een goede ERP selectie is dat er intensief contact is geweest met de business consultants van de leveranciers. Hierdoor gaat de discussie meer over de inhoud. Indien er bedrijfsgevoelige zaken worden besproken, kan er desnoods een geheimhoudingsverklaring getekend worden. Hierdoor ontstaan de volgende voordelen:

- De nadruk van de ERP selectie komt zo meer te liggen op het ondersteunen van de toekomstige bedrijfsprocessen. Natuurlijk is ondersteuning van huidige processen ook belangrijk, maar die stammen uit de tijd dat het internet geen rol van betekenis speelde.
- Op deze manier krijgen leveranciers de mogelijkheid om zich te onderscheiden door hun vermogen om mee te denken en te adviseren. Dit is een andere insteek dan het zoveel mogelijk met 'ja'

beantwoorden van de traditionele vragenlijst. Discussies gaan toch ontstaan tijdens de implementatie, maar op deze manier wordt de partij geselecteerd waarmee goede discussies zijn te voeren. Dit is een voorwaarde voor een goede implementatie. Te vaak wordt gekozen voor de aanbieder die alleen de hoogste kortingen verstrekt.

- Door op deze manier vanuit het leveranciers perspectief naar de toekomst te kijken wordt de organisatie gedwongen om van buiten naar binnen te kijken in plaats van andersom.
- Op deze manier wordt er een oplossing gekozen die de toekomst-scenario's ondersteunt in plaats van het afvinken van honderden functionele details die vaak een weerspiegeling zijn van de huidige manier van werken. *Pylades*

Maak een business case en kies voor uw organisatie de juiste ERP software. Gaat u voor een standaard ERP pakket of kiest u voor maatwerk? Gaat u voor échte ERP (geïntegreerde software) of kiest u voor best-of-breed. Is de ERP software ook online beschikbaar? Dit maakt investeringen in hardware overbodig. Tevens is een snelle implementatie mogelijk. Bedenk ook of de ERP software met u mee kan groeien. Is maatwerk over 5 jaar nog steeds een goede oplossing bijvoorbeeld? *AFAS Software*

Voordat het bedrijf een selectietraject gaat inzetten, is het van belang om te benoemen wat er moet gebeuren. Benoem belangrijke punten voor de nieuwe software en geef deze een weging mee. Vooraf nadenken over het succes van de toekomst maakt dat deze punten onderdeel zijn van de selectie in software. Succesfactoren zijn niet alleen intern gericht, de buitenwereld wordt steeds belangrijker. Snel kunnen schakelen met en in de keten zijn aspecten waar een bedrijf rekening mee kan houden. Bij de pakketselectie zal een team de knock out criteria voor het bedrijf vaststellen. Uitgaan van eigen kennis en kunde is belangrijk. Zelf zaken ter hand nemen

en een route uitstippelen levert veel ervaring op. Ervaring die zich later vertaalt in de bijdrage aan een succesvol bedrijf. *9 Knots Solutions*

- Inventariseer de eisen en wensen van de organisatie en beschrijf hoe werkzaamheden tot op heden worden gedaan. Door deze voorbereiding te doen met een bredere groep, wordt al in een vroeg stadium een breed draagvlak gecreëerd. Dit is een belangrijke voorwaarde om een veranderingstraject te laten slagen.
- Maak een scheiding tussen noodzakelijk en wenselijk. Zo kunt u leveranciers goed vergelijken, laat u zich niet leiden door de laatste gadgets en houdt uw focus op de toegevoegde waarde.
- Zorg voor backing van het project van minimaal één van de directieleden. Zijn hulp is cruciaal bij het vrijmaken van resources voor het project.
- Bedenk wat u in een vervolgfase wilt realiseren en maak daar afspraken over met de leverancier. Hierdoor krijgt u meer zicht op de waardecreatie voor uw onderneming en het commitment van de leverancier om te blijven meedenken over het invullen van uw automatiseringsbehoeften. Zorg dat duidelijk is tegen welke inspanning en kosten de overstap naar een volgende versie kan worden gerealiseerd. *Visma*
- Start met een goede analyse van de huidige situatie. Wie komt op welke plekken welke relevante informatie tekort? Bekijk dit per afdeling en per rol binnen de afdeling.
- Beschrijf de gewenste situatie waarin de informatie wel beschikbaar is.
- Bepaal wat prioriteit heeft. Waar zijn quick wins te behalen? Wat is op langere termijn wenselijk?
- Onderschat de eigen processen niet! Hoe duidelijker het beeld is van waar men welke informatie tekort komt, des te eenvoudiger het selectie- en implementatietraject kan verlopen.

- Maak mensen vrij die intern de dragers van het traject zijn. Verlang dus commitment van iedereen die aan deze groep meedoet.
- Laat aanvullende interviews houden door een externe partij met ervaring in ERP implementaties, het liefst in een betaald traject. Dit garandeert namelijk niet alleen een realistische en professionele aanpak, maar zorgt er ook voor dat u daarna nog vrij bent in uw keuze. *Bliss Software*

Vanuit leveranciersoogpunt bekeken is de voorbereidingsfase misschien nog wel belangrijker dan de uitvoeringsfase. Tijdens deze voorbereidingsfase (of analysefase) wordt met name onderzocht in hoeverre de van te voren beschreven bedrijfsprocessen worden ondersteund door een standaard-oplossing. Om het draagvlak bij gebruikers te vergroten kunnen workshops gehouden worden. *Centric*

Een selectie vergt veel van een organisatie. Om te beginnen: zelfkennis. Acht men zich in staat een dergelijk traject zelf uit te voeren? Overweeg een adviseur. Zelfkennis ook in de zin van de werkwijzen in de organisatie, resulterend in procesbeschrijvingen en daaruit afgeleid, functionele eisen en wensen. Een goed gekozen ERP systeem gaat jarenlang mee. Dus ook de langetermijnvisie van de onderneming speelt een belangrijke rol. Het verdient aanbeveling die enkele specifieke en kritische processen die cruciaal zijn voor een onderneming, heel goed in kaart te brengen. Dit helpt bij een eerste selectie van leveranciers. De leveranciers die vervolgens in het traject worden betrokken, dienen aantoonbaar ervaring te hebben in uw branche, type bedrijf en bij bedrijven van gelijksoortige omvang. *Quartess SCS*

Een steeds vaker voorkomende vorm van pakketselectie hanteert de projectmatige aanpak. Hierdoor wordt vooraf veel gekaderd en worden een precieze structuur, planning en aanpak gedefinieerd. Een goede voorbereiding van een ERP selectietraject bestaat uit de volgende fases:

- In kaart brengen van interne processen, optimalisaties, wensen en eisen.
 - Onderzoek naar mogelijke leveranciers opstellen longlist.
 - Kennismaking met leveranciers van de longlist.
 - Opstellen van de short list op basis van de eerste gesprekken.
 - Shortlist leveranciers uitnodigen voor een business case / demonstratie op maat.
 - Principebeslissing.
 - Toepasbaarheidsonderzoek door gekozen leverancier.
 - Contractbespreking met onder andere oog voor het implementatietraject. *Kerridge Commercial Systems*
-
- Opstellen van een pakket van eisen en wensen waaraan een ERP pakket moet voldoen.
 - In kaart brengen van bedrijfskritische processen.
 - Aanwijzen van een projectleider met voldoende bevoegdheden.
 - Tijd vrijmaken voor een aantal key-users. *Macroscoop*
-
- Het vaststellen van de hoofdbedrijfsproces-scenario's, zoals het verkopen uit voorraad, het verkopen op klantspecificatie, het klantmeldingenproces voor after sales en de financiële maandafsluitprocedure. Per scenario vaststellen van de huidige processtappen en meetpunten, zodat de kandidaat leverancier een op de situatie toegespitste demonstratie kan geven.
 - Het vaststellen van de lay-out van de externe documenten, zoals factuur, orderbevestiging, servicebon en offerte.
 - Het vaststellen van de directe operationele rapportages.
 - Het vaststellen van de minimaal gewenste managementrapportage met behulp van de bedrijfs-KPI's.
 - De strategie en de verwachtingen op één A4 vastleggen. *Prodin Business Solutions*

Een goede voorbereiding begint met het in kaart brengen van de behoeftes en huidige knelpunten. Per afdeling dienen deze in kaart te worden gebracht. Verder is het zaak te onderzoeken welke softwarepartijen actief zijn binnen uw branche en kunnen collega-bedrijven worden benaderd met ervaringen. Ook zou tot de voorbereiding moeten behoren of het huidige gebruikte pakket juist gebruikt wordt of dat er sprake is van oneigenlijk gebruik dat tot de problemen leidt. Vanuit het management dient het personeel zich bewust te zijn dat er een verandering zal gaan plaatsvinden. Soms wordt een eisen- en wensenrapport opgesteld en verstuurd aan de softwareleveranciers, die hierop kunnen reageren. Partijen die kunnen voldoen aan de gestelde eisen en wensen worden vervolgens uitgenodigd voor een presentatie. Via presentaties verkrijgt men een beeld van de verschillende softwarepakketten. *Syntess Software*

Een goede voorbereiding omvat een aantal aspecten. Begin tijdig. Betrek de hele organisatie bij het project. Maak helder waarom er een nieuw systeem moet komen en wat er van de medewerkers wordt verwacht. De directie moet SMART business doelen vaststellen! Maak een directielid voor het project verantwoordelijk. En zorg voor een projectleider met communicatieve vaardigheden, kennis van het bedrijfsproces en voldoende emotionele intelligentie. Breng de gewenste processen in kaart en bespreek die met de beoogde kernebruikers. *Microsoft*

Deze bestaat uit het opstellen van een of meerdere realistische bedrijfscases. Leveranciers van de shortlist tonen deze tijdens een korte doorlooptijd. De kern van de zaak zit in het begrip realistisch. De bedrijfscase moet aangeven welke functionaliteiten afgedekt moeten worden en niet hoe de resultaten tot stand komen. Baseer de case niet slechts op uitzonderingen. Kijk niet alleen naar wat vandaag geautomatiseerd moet worden, maar denk door in de toekomst. Van prominent belang zijn een representatief selectieteam, het commitment van het seniormanagement en deskundig opgestelde, realistische doelstellingen en budget. *Dimensys Business Solutions*

Een goede voorbereiding begint met een duidelijke afbakening van de keuzecriteria voor de ERP selectie. Bedrijven die dit over het hoofd zien, beschikken niet over objectieve criteria om tot een gefundeerde keuze te komen. Daarnaast moeten bedrijven ook voldoende 'nuchterheid' aan de dag leggen bij het samenstellen van het wensen- en eisenpakket voor een ERP selectie. Verder is het organisatorische gedeelte van een implementatie minstens zo belangrijk als de geïnstalleerde software. Een duidelijke, uitgeschreven taakverdeling en de bijbehorende correcte werkinstructies, zijn dus ook essentiële onderdelen van een goede voorbereiding. *Fujitsu Glovia International*

Het kiezen voor een ERP oplossing is een zeer belangrijk proces. Vraag u af welke doelen u wilt realiseren. Versterking van uw concurrentiepositie? Groeien? Of kosten besparen door efficiënter te werken? Welke reden dan ook van toepassing is, het verdient een gedegen en objectieve aanpak. Vervolgens start u met een beschrijving van de interne processen en de eisen en wensen van de organisatie. Betrek alle afdelingen. Stel vervolgens een projectteam samen met mensen die een breed draagvlak creëren. Neem de tijd om het juiste team samen te stellen. Verdeel duidelijk de verantwoordelijkheden en wees helder over verwachtingen. Met het document van eisen en wensen gaat u de markt op. Nodig partijen uit dit document in te vullen. De beantwoording geeft een goed beeld van de kwaliteit van een ERP leverancier. Vraag vervolgens om een bedrijfs-specifieke demo. Kijk hier scherp naar. Het commitment van nu zegt veel over het toekomstige commitment. Implementeren blijft mensenwerk. Het project vergt tijd en energie van uw organisatie waarin u specialisten van de partner over de vloer krijgt. Toets dus uw gevoel en ga kijken bij een referent. *Pulse Business Solutions*

Stappen bij ERP selectietraject

Bron: Diverse kennispartners

Vaak wordt er eenvoudigweg gekeken naar soortgelijke bedrijven en wordt dezelfde software aangeschaft. Echter, ook hierin is een duidelijke kentering zichtbaar. ERP selectie wordt steeds serieuzer genomen. Vaak wordt er veel tijd besteed aan functionaliteit en wordt er te weinig gelet op de servicegerichtheid van de softwareleverancier. De vraag 'past deze softwareleverancier wel bij ons bedrijf?' wordt al helemaal bijna nooit gesteld. Dit is een grote onderschatte factor. Een lage eerste offerte is snel vergeten als blijkt dat de softwareleverancier remmend werkt op de bedrijfsvoering de komende jaren! *ABC E Business*

Een groepsdiscussie wordt vaak overgeslagen. Het is raadzaam om alle leveranciers van de shortlist bijeen te roepen. De directie dient aan deze groep hun businessplan te presenteren. Dit houdt in dat er tevens een goed SWOT moet zijn, de huidige knelpunten dienen benoemd te worden en de mogelijk groeiscenario's voor de middellange termijn. Voer vervolgens een groepsdiscussie over de concepten en hoofdlijnen en innovatie. *Pylades*

ERP = verandering. Accepteer de best practices in de software. ERP software automatiseert processen en ketens. Deze automatisering zal de manier waarop afdelingen en mensen werken zeker veranderen. Stop ERP in uw organisatie in plaats van andersom! Kijk van buiten naar binnen. Focus niet alleen op de verbeterpunten van de organisatie, maar kijk ook vanuit de markt naar de onderneming. De software dient u te ondersteunen om inzicht te krijgen en gericht te sturen. *AFAS Software*

Bij de selectie van een online ERP systeem is het belangrijk dat in kaart is gebracht wat heden niet voldoet of wordt gemist. Vraag de leverancier op een aantal punten de oplossing hiervan te bewijzen in zijn software, alvorens u verdere verplichtingen aangaat. Dit voorkomt naderhand ellende en op

basis hiervan heeft u inzage of uw langere termijn doelstellingen eveneens met de software haalbaar zijn. *9 Knots Solutions*

Vaak ontbreekt het bij organisaties aan een goed inzicht in het eigen werken. Op die manier is het onduidelijk waar zaken op vastlopen of waar, bijvoorbeeld in het geval van dienstverleners, uren worden gelekt. Dit zou toch de basis moeten zijn van ieder selectietraject en wordt vaak overgeslagen. *Deltek*

Een duidelijke scheiding van 'must-haves' en 'nice-to-haves' voor het nieuwe systeem. Hierdoor ontstaat de kans dat eisen en wensen nog gedurende het traject worden aangepast en dat het doel van het project uit het oog wordt verloren. *Visma*

Bedrijven gaan er soms vanuit dat de kracht in de software zit opgesloten. Echter, de kracht, evenals weerstand, zit in de gebruikers. *Kraan Bouwcomputing*

De eigen inbreng in het traject. Dit geldt zowel voor het in kaart brengen van de eigen processen als tijdens de implementatie zelf. Een ERP implementatie is veel meer dan vroeger een samenwerking tussen de organisatie en de ERP partner dan een klassieke klant-leverancier verhouding. *Bliss Software*

De voorbereiding in het geheel wordt vaak verwaarloosd. Soms is het gebrek aan een goede beschrijving van de bedrijfsprocessen hier de oorzaak van. Of de toekomststrategie is niet helder. Het komt ook voor dat bedrijven geen aandacht besteden aan het creëren van draagvlak. *Centric*

ERP selectie draait niet alleen om functionele vergelijking van systemen. Er is zeker nog verschil en op basis van de karakteristieken van de implementerende organisatie kan vrij snel een lijst worden opgesteld met een beperkt aantal leveranciers. Om vervolgens voortgang te creëren is het raadzaam deze potentiële leveranciers te confronteren met de specifieke

business issues voor uw organisatie en ze te vragen de ondersteuning van deze processen middels het systeem te laten zien. Indien u deze stap overslaat, laat u een belangrijk selectiecriteria liggen. Geef de leverancier de gelegenheid te tonen dat hij uw business begrijpt door te vragen naar – in de beleving van de leverancier - voor uw type bedrijf belangrijke zaken. Hiermee krijgt u gevoel bij de professionaliteit van de leverancier. Omdat u een keuze voor de lange termijn wilt maken is de lange termijn aan de kant van de leverancier ook een belangrijk criterium. Vanuit de invalshoeken risico op discontinuïteit, internationale aanwezigheid (uw toekomstig plannen....) en productontwikkeling. *Quartess SCS*

Met name in het MKB zien we dat bedrijven te snel overgaan tot het maken van een keuze. Er worden een aantal essentiële stappen overgeslagen, zoals het opstellen van een interne procesbeschrijving met daaraan gekoppeld de wensen- en eisenlijst en een businesscase (demonstratie op basis van uw input). Voor de middelgrote en grote bedrijven adviseren wij zelfs om vooraf een toepasbaarheidsonderzoek uit te voeren. In dit onderzoek maken wij samen met u een procesanalyse, een gap/fit analyse en hoe de software het beste binnen uw organisatie past. *Kerridge Commercial Systems*

Het opstellen van een goede request for information (RFI) of request for proposal (RFP) is cruciaal voor het eindresultaat. Het bepalen van de juiste detaillering in uw vraagstelling is een lastig proces. Uw medewerkers zijn essentieel bij het opstellen van de juiste vragen. Voor hen is het gemakkelijker om hun eisen en wensen kenbaar te maken aan een externe adviseur, dan aan de eigen directie. Deze laatste kan het immers opvatten als directe kritiek. *Prodware*

Voordat een selectie wordt gemaakt, dienen de bedrijfseigen processen duidelijk in kaart te zijn gebracht. Daarna moet worden gekeken naar wat een ERP systeem in de verdere optimalisatie van die bedrijfsprocessen kan betekenen. *Asecom BV*

- Management commitment uitspreken.
- Het formeren van een projectgroep die gedragen wordt door de organisatie.
- De manager die de grootste voordelen heeft bij de invoering van het ERP systeem leider maken van de projectgroep.
- Capaciteit vrijmaken en een aparte ruimte vrijmaken voor het project.
- Vooraf de organisatie vertellen wat er gaat gebeuren, wat de globale planning is en aankondigen dat dit gepaard gaat met veranderingen.
- De leverancier een blauwdruk laten maken, zodat er inzicht is in de processen en de kennis van de leverancier m.b.t. bedrijfsprocessen.

Prodin Business Solutions

Te vaak wordt de selectie technisch benaderd. Vragen als: wat is de echte aanleiding voor de selectie, wat is de verhouding tussen onze business strategie en wat we van een oplossing verwachten, worden overgeslagen. Een selectietraject is daarnaast een unieke kans om medewerkers te betrekken in de inrichting van hun werkomgeving. Mits op de juiste wijze uitgevoerd, leidt dit tot een vergroting van medewerker tevredenheid en praktische verbetering van de procesuitvoering. *Xibis*

Wanneer een systeem niet functioneert zoals men verwacht gaat men direct op zoek naar een nieuw pakket. Dit terwijl de bestaande leverancier wellicht heel goed in staat is uit te leggen waardoor dit komt. Wordt het systeem wel zo gebruikt zoals het bedoeld is? Kan er een aanpassing gedaan worden? Kijk of er naast de algemene pakketten ook branchesoftware beschikbaar is. Deze sluit over het algemeen veel beter aan bij de situatie. Betrek het personeel of een afvaardiging daarvan in de keuze. Software die alles moet kunnen is vaak ook ingewikkeld in gebruik. Wat is het gevolg hiervan? *Syntess Software*

Veel organisaties verzuimen om voor de start van de selectie goed na te denken over de stappen analyse en doelstelling. Vaak laten zij zich er toe verleiden om te vroeg naar pakketdemonstraties te gaan kijken. Zij verdiepen zich dan al in mogelijke oplossingen, terwijl ze nog niet scherp hebben wat nou eigenlijk de probleemstelling is. Dat is vragen om problemen! Bij het bepalen van de eisen en wensen zijn veel organisaties te ruimhartig. Zij verzuimen kritisch naar nut en noodzaak te kijken. Gevolg is dat de specificaties te zwaar worden met kostbaar en risicovol maatwerk als ongewenst resultaat. *Microsoft*

Tijdens het selectietraject wikkelen de verschillende leveranciers de business case gedurende een korte doorlooptijd af. Teveel tijd tussen de verschillende presentaties heeft een negatieve impact op de juiste besluitvorming. Als volgende stap is het goed een proof of concept (POC) af te nemen bij de resterende twee aanbieders. De case wordt dan in een prototype aan werkgroepen gepresenteerd en zij vervullen zelf een actieve rol bij de voorbereidingen. Op deze wijze kunnen fictie en slideware van werkelijkheid en functionaliteit worden onderscheiden. Tot slot is het bezoeken van referenten verstandig, om de kennis en ervaring van de voorgestelde leverancier te toetsen. *Dimensys Business Solutions*

Een gedegen vooronderzoek wordt vaak overgeslagen tijdens het selectietraject. Welke consequenties heeft een ERP implementatie? Wat is de toekomstige situatie? Zijn mijn medewerkers klaar voor een ERP implementatie? Indien dit intern duidelijk in beeld is, zult u zien dat een vervolg in de selectie ook makkelijker gaat. Vraag ook naar referenties. *Ridder Data Systems*

Bedrijven houden vaak weinig of geen rekening met de continuïteit van potentiële ERP leveranciers. Wordt uw huidige ERP pakket over vijf jaar nog doorontwikkeld en ondersteund? Een vraag die al te vaak achterwege blijft bij een selectietraject. Met het functioneel best passende pakket dat

binnenkort niet meer bestaat, schiet u immers niets op. *Fujitsu Glovia International*

U selecteert een ERP oplossing voor tenminste tien jaar. De business case die u voorlegt aan potentiële partners moet de lading dekken. Zorg dat de business case voldoende diepgaand is. Anders mist u kritische functionaliteit. Zonde. U nadert het keuzemoment, en nu? We zien aan het einde van het selectieproces dat bedrijven zich vaak laten leiden door de prijs van verschillende partijen. Pas daarmee op. Beoordeel goed wat u krijgt. Vraag daarom om een open calculatie van de projectdagen. Wees daarin kritisch. Zodoende elimineert u valse beloften. *Pulse Business Solutions*

Succesfactoren

Bron: Diverse kennispartners

Een project is succesvol als de gebruikers (klanten) tevreden zijn. Tevredenheid is het resultaat minus de verwachting. Belangrijk in het traject is dan ook het 'verwachtings-management'. Eerlijk zijn duurt nog altijd het langst! *Pantheon Automatisering*

Samenwerking is absoluut de belangrijkste factor. Het is en blijft onmogelijk om als softwareleverancier een organisatie eigenhandig te automatiseren, net zoals dat andersom onmogelijk is. Door samenwerking en het correct nakomen van gemaakte afspraken zijn wel die utopie-achtige trajecten mogelijk die binnen tijd, scope en budget blijven. *ABC E Business*

Een ERP implementatie is succesvol wanneer de beoogde doelen worden bereikt, het systeem de beoogde processen goed ondersteunt en de gebruikers van het systeem er zowel qua invoer als rapportage goed mee uit de voeten kunnen. Succesfactoren hier bij zijn: betrokkenheid bij de implementatie en een goede voorbereiding. Een toepasbaarheidsonderzoek met workshop of een zogenaamde proeftuin zijn daar een perfecte basis voor. *QExpertise*

Er zijn tientallen succesfactoren te benoemen, waarvan we er hier de meest belangrijke zullen noemen. Wellicht een open deur maar erg belangrijk is betrokkenheid vanuit het topmanagement. Bezuinig niet op goed project-management, verandering van bestaande structuren (werkprocessen) en cultuur is vaak nodig om de maximale voordelen van het nieuwe systeem benutten. Dat er een goede relatie dient te zijn met de consultants en de leverancier van de software spreekt voor zich. Veelal dient er een conversie plaats te vinden vanuit een verouderde omgeving, dit is een onderwerp dat voordat de implementatie begint benoemd en geadresseerd dient te zijn.

Wees verder realistisch in het beschikbare budget, doorlooptijd en te investeren tijd vanuit medewerkers. *Pylades*

Zorg voor betrokken medewerkers. Een kleine groep hoofdgebruikers is een groot gedeelte van hun tijd bezig met de verandering, niet andersom. Geef ze verantwoordelijkheid en zorg voor snelheid in de implementatie. Langlopende trajecten zonder resultaat zijn verwoestend. Hierdoor verliest een implementatie aan momentum en draagkracht.

Een ERP implementatie moet SIMPEL zijn. S = Snelheid. Zonder snelheid wordt een traject stroperig en ziet de klant de meerwaarde niet meer. Snelheid geeft de betrokken medewerkers het gevoel dat er 'iets' gebeurt. I = Integratie. De sleutel voor minder fouten en minder onnodig werk. Als u niet integreert blijft u vastzitten in eilandautomatisering. Een volledig geïntegreerd pakket levert meer werkplezier op, omdat alles maar één keer geleerd hoeft te worden. M = Meerwaarde. Dat is wat winst oplevert. Meerwaarde in euro's moet te berekenen zijn. P = Passie. Is nodig om klanten te enthousiasmeren, enthousiasme werkt aanstekelijk en geeft power om door te pakken. E = Eenvoud. Maakt een implementatie overzichtelijk zodat iedereen mee kan in het traject. Implementatiemethodieken moeten geen doel op zich zijn, maar een eenvoudig middel om het ERP project LIVE te krijgen. L = Lef. Niet altijd is de gebaande weg de oplossing, processen moet u durven te veranderen. *AFAS Software*

De meeste leveranciers nemen zoveel mogelijk functionaliteiten op in de software om vervolgens keer op keer deze update te leveren. Daarnaast zijn er leveranciers die hun oplossing leveren op basis van de gevraagde specificaties. Deze leveranciers stemmen de oplossing af op de vraag van de klant en hebben daarbij de natuurlijke behoefte om steeds op de vraag van de klant in te kunnen spelen. Deze leverancier heeft zijn organisatie en tool anders ingericht en zal ook bij gewijzigde omstandigheden kunnen leveren. De leverancier die daarbij een fixed price durft aan te bieden, geeft daarmee aan vertrouwen te hebben in zijn product en mensen. *9 Knots Solutions*

Er zijn een drietal succesfactoren die een ERP project tot een succes maakt. De eerste twee zijn focus en commitment. Daarnaast is ook een goede samenwerking binnen het projectteam uiterst belangrijk. Laat de beste mensen de implementatie van het ERP project begeleiden. Een goed team van excellente mensen is beter dan een goed team van middelmatige mensen. *Deltek*

Creëer draagvlak. Pas als iedereen in de organisatie het systeem op de juiste manier gebruikt, levert het efficiency op en biedt het u meer inzicht en informatie. Verandertrajecten zijn voor iedereen moeilijk. In aanvang kost een nieuw systeem medewerkers wellicht meer tijd. Laat iedereen vanuit zijn rol inzien wat de voordelen van het nieuwe systeem zijn. Maak vooraf duidelijk wat u van het project verwacht. Hierdoor kunt u op ieder moment bepalen of het opgeleverde gedeelte voldoet aan de verwachtingen en sneller bijsturen. Reserveer voldoende tijd bij uw medewerkers.

De werkzaamheden van de implementatie komen bovenop hun reguliere werkzaamheden. Laat ze daarom of taken overdragen of kies voor een langere implementatie-tijd. De kwaliteit van het opgeleverde systeem is cruciaal, u gaat hierop immers uw bedrijfsvoering voor een groot gedeelte baseren. Maak de fasering van het project vooraf helder. Door een groot project in stapjes op te delen wordt de druk op de organisatie kleiner en de betrokkenheid groter. *Visma*

Gefaseerde aanpak! Neem de tijd en vermijd hoge druk. Investeer in opleiding van de organisatie. Met opleiding vergroot en intensiveert u het gebruik, daarmee vergroot u het draagvlak en daarmee uw rendement. Houd het simpel, eis niet teveel van software en gebruikers. *Kraan Bouwcomputing*

Maak gebruik van een partner met ervaring in de branche, zodat weinig tijd verloren gaat bij het begrijpen van elkaars business. Ook hoeft daardoor niet alles vanaf de basis opgezet te worden, maar kan geprofiteerd worden van ontwikkelde modules bij andere bedrijven uit uw branche. *Bliss Software*

Om een ERP project te doen slagen dient u tijdig uw doelstellingen te kwalificeren: wat wilt u bereiken, wat is het probleem, hoe denkt u dat op te gaan lossen en welke middelen heeft u hiervoor nodig? Het vergroten van het draagvlak bij de gebruikers is een andere belangrijke succesfactor.

Het is verstandig de gebruikers van het begin af aan bij het project te betrekken. Ook het support van de directie of het management is zeer belangrijk. Dat klinkt voor de hand liggend, maar het komt voor dat de directie of het management niet hetzelfde commitment toont als de medewerkers die de implementatie moeten uitvoeren. Als laatste noem ik de samenwerking tussen de gebruiker en de IT leverancier. Die moet stabiel zijn. Beide partijen moeten een positieve grondhouding hebben en elkaar als gelijke behandelen. *Centric*

Belangrijk zijn een goede voorbereiding en een professioneel selectietraject. De uitvoering van het project bepaalt vervolgens of het ook een succes wordt. Hierbij geldt dat zowel de opdrachtgever als de leverancier een grote en gedeelde verantwoordelijkheid hebben. Stel een duidelijk doel zodat de betrokkenen zich altijd verzekerd weten van het waarom en de voordelen voor de organisatie. De scope van de implementatie dient te worden gehandhaafd tijdens de uitvoering en dient 'beperkt' te zijn. Alhoewel een logische voorwaarde, zijn de verleidingen 'onderweg' soms groot. Projectmanagement is van groot belang. De mensen in de organisatie dienen werkelijk tijd beschikbaar te hebben of te krijgen om mee te werken aan de implementatie. Support vanuit het management dus. Afzien van maatwerk. Een goede keuze voorkomt de noodzaak en zorgt voor een geringer afbreukrisico. Documenteren van de implementatie op basis van door de leverancier aangeleverde templates. *Quartess SCS*

De allerbelangrijkste succesfactor voor het slagen van een ERP traject is het aanstellen van een interne projectleider of projectteam. De interne projectleider en de projectleider van de ERP leverancier zijn verantwoordelijk voor het opstellen en hanteren van een duidelijk projectplan. Zo ontstaat

duidelijkheid en een goede communicatiestructuur. Verder is het betrekken van de organisatie, de verschillende afdelingen en gebruikers bij het maken van de keuze van wezenlijk belang om draagvlak te creëren in de organisatie. Zij hebben vaak praktische eisen, wensen en tips om processen te optimaliseren. *Kerridge Commercial Systems*

Aan het begin van een implementatie is er vaak veel enthousiasme voor de nieuwe software. Men gaat voortvarend aan de slag met de implementatie. Maar naarmate de tijd vordert wordt het enthousiasme minder en worden de medewerkers weer meer en meer naar hun eigen werkzaamheden 'gezogen'. De betrokkenheid van uw medewerkers is echter van essentieel belang voor de draagkracht van de oplossing. Zorg voor succesmomenten tijdens de implementatie en vier deze met uw medewerkers. Een mogelijkheid hiervoor is het stukje bij beetje in gebruik nemen van de software, in plaats van in één keer. Na elke implementatie van een deelsysteem moet het de gebruiker weer duidelijk worden wat de toegevoegde waarde van de nieuwe software is, zowel voor de organisatie als voor hemzelf. *Proeware*

Voor de start in de zoektocht naar een geschikt ERP pakket dient men de eigen processen goed in kaart te hebben gebracht en ook de bedrijfs-specifieke wensen en eisen. Er dient goed te worden gekeken naar de functionaliteit van de software en de kwaliteit van de implementatie partner. Om het succesvol te laten verlopen, zal er gekeken moeten worden naar de volgende kritieke succesfactoren (n.a.v. onderzoek BDO CampsObers IT Auditors & Consultants).

- Betrokkenheid management
- Relatie consultant
- Begrip strategische doelen ERP
- Projectmanagement
- Relatie leverancier
- ERP implementatiestrategie
- Herinrichting bedrijfsprocessen
- Geschikt ERP pakket
- Realistische verwachtingen
- Voldoende training

- Legacysystemen
- Minimaal maatwerk
- Samenstelling ERP team
- Key-users
- Beschikbaarheid personeel
- Voldoende communicatie
- Testen en troubleshooting
- Betrokkenheid eindgebruikers
- Prestatiemeting en -evaluatie
- Realistisch budget
- Analyse bestaande processen
- Planning en visie
- Nauwkeurigheid data
- Samenwerking tussen afdelingen
- Veranderen cultuur en structuur
- Systeemintegratie
- Gemachtigd personeel
Asecom BV

- Commitment van het management en managementdruk om het project binnen de gestelde tijd af te ronden.
- Een realistische planning, niet te kort en niet te lang en afgestemd op de beschikbare capaciteit.
- Capaciteit ook beschikbaar stellen.
- Vasthouden aan de blauwdruk en tussentijds geen andere functionaliteit toevoegen. Dat betekent focus op de primaire processen. Het advies is om nieuwe punten te parkeren en in een tweede fase uit te voeren.
- In het budget een post onvoorzien opnemen. *Prodin Business Solutions*

Kies voor een modern en goed doordacht pakket. Met passende functionaliteit voor nu en de toekomst. Met een logische structuur en opbouw. En een intuïtieve en eenvoudig te bedienen gebruikersinterface. Bij voorkeur eentje waar de meeste van uw medewerkers al ervaring mee hebben. Oriënteer breed en implementeer smal! Start met een beperkte projectscope. Boek de quick wins en communiceer die breed in de organisatie! Ga dan naar de volgende fase. Zo blijft er telkens voldoende energie, budget en enthousiasme voor de vervolgstappen over. Blijf dicht bij

de standaard functionaliteit en beperk uw maatwerk! Betrek de juiste mensen intern en extern. *Microsoft*

Allereerst is het van belang te benadrukken dat concrete zaken belangrijk zijn, maar niet zaligmakend. Vaker wordt het succes bepaald door de mate waarin het betreffende bedrijf in de toekomst aan verandering onderhevig is. Toets niet slechts de huidige eisen en wensen, maar analyseer ook de flexibiliteit van de oplossing met het oog op de toekomst. De kritische succesfactoren bestaan uit drie hoofdgroepen:

- Intern georiënteerd. De organisatie moet gemandateerde sleutelpersonen aanwijzen die het gehele traject 'meelopen' en volgens het train-de-trainer principe de overige medewerkers mee op sleeptouw nemen. Het management draagt deze sponsoring rol volledig.
- Oplossing georiënteerd. Implementeer conform afspraak en laat niet tot de scope behorende functionaliteit in een latere release tot stand komen. Succesbepalend is: keep it simple en standard en fit to use.
- Extern georiënteerd. Participerende consultants in het project moeten verstand hebben van de business en de taal spreken van de desbetreffende organisatie. *Dimensys Business Solutions*

De succesfactoren zijn:

- Een passend pakket.
- De juiste consultants.
- Kennis en ervaring van uw leverancier.
- Inzet eigen organisatie.
- Goed projectmanagement.
- Tussentijdse evaluatie.
- Tijdige bijsturing.
- Draagvlak. *Ridder Data Systems*

De verschillen tussen ERP pakketten zitten vooral in de diepte van de aanwezige functionaliteit. Dit betekent dat het van essentieel belang is om verder te kijken dan alleen de software en functionaliteit. Ook de aanwezige 'collectieve' kennis van de sector bij de ERP leverancier in kwestie speelt een erg voorname rol. Voor een vlotte en correcte implementatie van de software is het namelijk van levensbelang dat de ERP leverancier dezelfde taal spreekt als het bedrijf. *Fujitsu Glovia International*

Betrokkenheid vanuit het management is cruciaal. Met dit ingrediënt is de kans op succes het grootst. Besteed aandacht aan de sfeer binnen het projectteam. Een prettige samenwerking is een sleutel tot succes. Ben in de relatie met uw partner kritisch, open, maar vanuit wederzijds vertrouwen. Ook de projectaanpak is bepalend voor het succes. Welke fasen kent de aanpak? Welke deliverables? Verantwoordelijkheden? Laat hierover geen misverstand bestaan. Succesvolle implementaties blijven binnen de standaard. Verval niet te snel in maatwerk, maar onderzoek de mogelijkheden van de standaard. *Pulse Business Solutions*

Het allerbelangrijkste is dat de organisatie het ERP systeem en de visie van de ERP software omarmt. Nodig de leverancier uit om zijn visie op ERP en zijn dienstverlening uit te leggen en besluit of u zich daar 'senang' bij voelt. De belangrijkste stakeholders moeten betrokken raken en zich verantwoordelijk voelen voor succes. Ook, zoals eerder aangegeven, zijn succesfactoren een goede voorbereiding, aandacht voor het veranderingsproces, een PVE gebaseerd op de doelstellingen en de toekomst van de organisatie en - niet op de laatste plaats - een realistisch invoeringsscenario en planning. Om het projectrisico te verkleinen verdient een stapsgewijze implementatie vaak de voorkeur. Klant en leverancier moeten aan elkaar wennen.

Valkuilen

Bron: Diverse kennispartners

Valkuilen kunnen zijn:

- Het willen overstappen van een maatwerkomgeving naar een standaardpakket.
- Het teveel vasthouden aan de standaard. Soms zijn aanpassingen nodig.
- Het opgeven van een te lage begroting.
- Te weinig tijd van de medewerkers.
- Te hoge verwachtingen in de inkoopfase. *Pantheon Automatisering*

De belangrijkste valkuilen zijn:

- Veranderende wensen vanuit de klant.
- Verkeerd verwachtingsmanagement vanuit de leverancier.

Het is voor een klant erg aantrekkelijk om gedurende het traject, met veranderende inzichten, nieuwe wensen op tafel te leggen. Een goede softwareleverancier moet hiervoor waken. Te vaak worden dergelijke wensen ‘er bij’ gedaan. Verkeerd verwachtingsmanagement dus. Het is dan niet mogelijk om de drie pijlers scope, tijd en budget te handhaven. *ABC E Business*

Een ERP project mislukt wanneer de beoogde oplossing niet werkbaar wordt bevonden door de gebruikers. Dit ontstaat wanneer gebruikers niet bij het voortraject betrokken worden. Er is dan een mismatch tussen toepasbaar en werkbaar. Een workshop met alle gebruikers kan dit voorkomen. Ze krijgen dan een “speak now or be silent forever” moment. Het lastige van het definiëren van ‘werkbaar’ is dat het een subjectief begrip is. Dit leidt dan tot eindeloze discussies met de leverancier. Vergeet niet dat gebruikers bereid moeten zijn uit hun comfortzone te komen, hetgeen door niet alle managers begeleid wordt. *QExpertise*

Vaak wordt er erg traditioneel geselecteerd, gebruikers mogen ongeremd hun eisen en wensen indienen. Een enorme lijst is het gevolg, er wordt niet meer getest op relevantie. Op deze manier herautomatiseren bedrijven vaak vooral hun huidige manier van werken in een nieuw modern systeem. Terwijl de winst is te behalen in het ondersteunen van de nieuwe gewenste manier van werken. Door de oude situatie te kopiëren worden vaak nieuwe innovatieve ideeën van leveranciers niet geïmplementeerd. *Pylades*

Zijn externen voor de implementatie noodzakelijk? Laat ze de bestaande werkzaamheden overnemen. Eigen medewerkers dienen met de verandering bezig te zijn. Een veel gemaakte fout is om een lading externen aan te trekken en deze de implementatie te laten verzorgen. Selecteer een betrouwbare leverancier die opleiding, implementatie en ondersteuning zelf verzorgt. Het is goed mogelijk dat u tijdens het implementatieproces tegen onvoorziene zaken aanloopt. Denk hierbij aan de hele implementatieketen. Het proces van verkoop, implementatie, opleiding en support dient een soepele machine te zijn. *AFAS Software*

Succes ziet u terugkomen bij bedrijven die een beeld hebben van de toekomst en in staat zijn om de organisatorische veranderingen te benoemen. Het aloude gezegde “eerst organiseren, dan automatiseren” heeft in zijn essentie nog steeds niet afgedaan. Het bedrijf zal niet alleen een oplossing moeten zoeken voor de huidige problemen, maar eveneens participeren op gewijzigde omstandigheden in de toekomst. Er komt een afdeling bij, bedrijven worden samengevoegd of gesplitst. Zoek een op het web gebaseerde oplossing die gemakkelijk aanpasbaar is. *9 Knots Solutions*

Vaak mislukken ERP projecten door onvoldoende focus en aansturing. Het implementeren van een ERP oplossing is een enorme verandering voor de organisatie en vereist vaak een andere manier van werken. Gebrek aan change management en communicatie tijdens dit traject zijn serieuze valkuilen. Het is daarom ook belangrijk dat het senior management duidelijke doelen voor ogen heeft met het overstappen op nieuwe ERP software. Het is

belangrijk voor de medewerkers om te weten waarom het bedrijf overstapt op een nieuwe ERP software oplossing en wat voor hen de voordelen zijn.

Deltek

Als niet voldoende tijd wordt besteed aan het voortraject. Dat wil zeggen dat het traject niet in kleine stappen met hoogste prioriteit ingedeeld wordt. Verplaats u in de schoenen van de ander: de verkoper van de ERP leverancier denkt opportuun en belooft van alles om het contract ondertekend te hebben, zodat hij verder kan met het volgende traject. Dit kan leiden tot veel maatwerkbeloftes, met alle problemen van dien. De inkoper van de klant aan de andere kant heeft er baat bij om voor een zo gunstig mogelijke prijs het traject in te kopen en zo snel mogelijk intern vorderingen te kunnen laten zien. De inkoper wil aan het voortraject en de implementatie dus zo min mogelijk geld spenderen. Dit kan ertoe leiden dat beiden gebaat kunnen zijn bij het te snel implementeren van een schaap met vijf poten. Tevens is een grote valkuil dat de verkoper en inkoper van ERP software gezamenlijk bepalen wat er nodig is, terwijl beiden vaak niet betrokken zijn bij de uiteindelijke implementatie. *Bliss Software*

Kort door de bocht: wanneer niet aan de succesfactoren wordt voldaan. De valkuilen zijn in het algemeen: het verzanden in details en geen oog meer hebben voor hoofdlijnen, het achterwege blijven van een culturele klik tussen de twee bedrijven, waardoor de samenwerking uitmondt in tegenwerking, de scope uitbreiden, waardoor een project te omvangrijk wordt en te weinig tijd uittrekken voor de voorbereiding. *Centric*

Uitgaande van een juiste keuze voor software en leverancier ligt het grootste afbreukrisico, zo blijkt uit onderzoek, in het niet goed hebben vastliggen van (en vasthouden aan) de scope. Onvoldoende capaciteit kunnen vrijmaken door gebrek aan ondersteuning van de leiding is ook berucht. Beschouw de implementatie nadrukkelijk niet als IT traject. Vertegenwoordigers uit alle disciplines binnen de organisatie dienen betrokken te zijn bij de implementatie. Is dit niet het geval, dan ontbreekt het draagvlak m.b.t. de

keuze en of de inrichting en is de kans zeer groot dat de organisatie niet of niet optimaal met het systeem gaat werken. *Quartess SCS*

Geavanceerde ERP systemen met uitgebreide functionaliteiten hebben vaak een prijskaartje en verlangen een goede implementatieperiode alvorens de software operationeel is. Nog te vaak wordt er bezuinigd op prijs of implementatie uren. Misverstanden over de implementatie van een ERP systeem zijn vaak te wijten aan onduidelijkheid over de taakverdeling. Het is belangrijk om vooraf een duidelijk projectplan te schrijven met hierin een taakverdeling: wie doet wat? Een traject van implementatie vergt een goede samenwerking tussen u als organisatie en uw ERP leverancier. Een andere valkuil is dat de ERP oplossing niet gedragen wordt door de gehele organisatie. De toekomstige gebruikers zijn niet geraadpleegd bij de keuze of invoering van het ERP pakket, hierdoor kan er veel weerstand ontstaan bij het nieuwe systeem. *Kerridge Commercial Systems*

Aan het begin van een implementatie zijn alle afspraken helder en zijn er nog geen teleurstellingen geweest. Maar hoe goed voorbereid ook, elke implementatie kent goede en minder goede momenten. Naarmate de implementatie vordert verminderd het elan en worden afspraken herzien, ten gunste van de korte termijn. Een voorbeeld kan zijn om toch maatwerk te ontwikkelen om een bepaalde gebruikersgroep tevreden te stellen en verder te kunnen met het project. Maar dit komt de lange termijn van de implementatie niet ten goede en zal het eindresultaat schaden. *Proeware*

- Onduidelijkheid over de te implementeren scenario's, waardoor discussies ontstaan. Dit gebeurt vaak bij een beperkte voorbereiding en een onduidelijke blauwdruk.
- Ontbreken van management commitment, basic projectmanagement skills, medewerkers die onvoldoende weten hoe hun eigen processen werken en/of overzicht over de bedrijfsprocessen.

- Cultuurverschil tussen de klant en de leverancier.
- Consultants die de processen van de klant niet overzien en de taal van de klant niet spreken.
- Consultants die sterk product georiënteerd zijn.
- Tijd- en budgetoverschrijdingen. *Prodin Business Solutions*

Een goed uitgebalanceerde aanpak, waarbij aandacht is voor strategie, structuur, cultuur en middelen, is een noodzaak voor succes. Deze balans vraagt in veel gevallen om een benadering die verder gaat dan het trainen op pakketfunctionaliteit. De input van de applicatieleverancier is dan meestal onvoldoende. Kennis overdragen is een ander vak dan het implementeren van een organisatie- of procesverandering. *Xibis*

Over het algemeen zal een traject mislukken wanneer de gestelde eisen te hoog zijn t.o.v. het gemiddelde niveau van de gebruikers. U kunt een pakket willen gebruiken dat nagenoeg alles kan, in de praktijk worden die mogelijkheden vaak niet uit een product gehaald. Een gebruikersvriendelijk opgezet ERP systeem met minder mogelijkheden kan soms een hoger rendement behalen. In onze markt zien we nog wel eens dat er gekozen wordt voor niet branche gerelateerde pakketten, maar voor de zogenaamde 'algemene horizontale'. In de praktijk betekent dit dat tijdens de implementatie al gemerkt wordt dat allerlei finesses die met de branche te maken hebben ontbreken. Deze finesses worden in het selectietraject vaak niet benoemd. Een project kan ook makkelijk mislukken wanneer er na de aankoop te weinig tijd wordt ingeruimd voor de implementatie. Ook wordt er uit kosten oogpunt wel eens bezuinigd op begeleiding. *Syntess Software*

Een ERP project mislukt zodra de mensen in uw organisatie het project als mislukt bestempelen! Dat gebeurt waarschijnlijk bij de koffieautomaat. Valkuilen zijn er in overvloed! Enkele voorbeelden. Het project als een technisch project bestempelen en de IT afdeling voor 100% verantwoordelijk maken. Te grote ambities koesteren en daardoor te grote stappen ineens

willen zetten. Onvoldoende bereidheid tot veranderen. Onvoldoende tijd vrij maken voor het bijwonen van trainingen en voor oefenen. Niet voldoende tijd beschikbaar stellen voor de kerngebruikers. Implementeren van ERP is topsport en kan er niet 'zo maar' bij worden gedaan. *Microsoft*

Een van de belangrijkste valkuilen is het ontbreken van afstemming tussen het bouwteam en de afwachterende organisatie. In praktijk blijkt, dat theoretisch goed werkende systemen gebouwd worden, maar niet functioneren als ze worden uitgerold in de organisatie. Twee zaken zijn hierbij van belang: Technologie, hiermee wordt vaak lang gewacht met de conversieproblematiek vanuit de bestaande systemen. Hieruit komen onbekende eisen en wensen voort of wordt, door het ontbreken van dataopschoning, inconsistentie geconstateerd. Het gebrek aan de fit to use. Als de gebruikersacceptatietest niet door een belangrijke vertegenwoordiging van de overige gebruikers wordt uitgevoerd, leidt de uitrol niet tot ingebruikname van de systemen. Cruciaal is de bestaande organisatie vroegtijdig te betrekken bij het veranderingsproces. *Dimensys Business Solutions*

ERP software wordt nog te vaak gezien als een kostenpost, een 'noodzakelijk kwaad'. Veel bedrijven 'vergeten' het belang van kwaliteit zodra er kortingen te behalen zijn. Al te vaak komt een selectietraject in de praktijk neer op een zoektocht naar de leverancier die de meeste functionaliteit aanbiedt tegen de laagste prijs. Maar wat is de toegevoegde waarde van al die functionaliteit voor het bedrijf? En hoeveel bedraagt de echte kostprijs dan uiteindelijk? Bedenk dat de vreugde over de lage prijs al lang verdwenen is als de ergernis over de gebrekkige software of implementatie nog voortduurt. *Fujitsu Glavia International*

Onderschat de implementatie niet. Vaak nemen klanten zich voor veel werkzaamheden zelf uit te voeren. De dagelijkse business kan een valkuil zijn, deze gaat immers ook gewoon door. Maak uw mensen voldoende vrij voor het project en geef het prioriteit. Neem de tijd om te testen.

Onvoldoende tijd nemen om te testen is een valkuil. Een goede test levert namelijk winst op voor het vervolg. Pas het ambitieniveau van het project aan op uw organisatie. Stap voor stap is beter dan een big bang. Een te hoog ambitieniveau van het management kan een valkuil zijn voor de implementatie. *Pulse Business Solutions*

Een valkuil is het fenomeen van het voortschrijdend inzicht. Tijdens het implementeren neemt het kennisniveau bij de klant over het ERP systeem toe en dit kan leiden tot het stellen van nieuwe eisen en het creëren van andere verwachtingen als bij de start van het project. Dit pleit dus voor een gefaseerde aanpak en een heel duidelijke afspraak over de te behalen doelstellingen van die fase.

Adviezen voor de implementatie

Bron: Diverse kennispartners

Wij adviseren om tijdens het implementatietraject projectmanagement toe te passen. Het is belangrijk om de medewerkers intensief bij het proces te betrekken. De actieve participatie – zoals “training on the job” – verhoogt namelijk de snelheid en de kwaliteit. Verder kan de implementatie het beste gefaseerd plaatsvinden en moeten er op alle fronten kwalitatieve counterparts worden ingezet. *Pantheon Automatisering*

Wederzijds begrip is de basis. Van daaruit kunnen mooie trajecten gestalte krijgen. De klant zal in de huid van de softwareleverancier moeten kruipen om te begrijpen dat extra wensen extra tijd kosten. Die extra wensen kunnen wellicht beter doorschuiven naar een tweede fase. De softwareleverancier moet daarentegen meer begrip hebben voor de klant. Hij moet dezelfde taal spreken als de klant en de nieuwe wensen kunnen onderscheiden van nieuwe eisen. *ABC E Business*

Aanbevelingen zijn onder andere:

- Onderschat uw eigen processen niet.
- Realiseer u dat verkopers offertes maken en geen advies geven (consultants doen dit doorgaans wel).
- Maak tijd vrij in de organisatie om het proces te begeleiden.
- Stel een duidelijk plan op om dit te monitoren.
- Betrek iedere laag in de organisatie bij het project.
- Check referenties.
- Leg uitgangspunten goed vast.
- Wees bereid om de implementatie stil te leggen wanneer het beoogde doel onbereikbaar lijkt te worden.
- Een centrale applicatiebeheerder aan te wijzen die het totaalplaatje van de processen overziet. *QExpertise*

Wees realistisch in tijd en budget, implementeer gefaseerd. Zorg dat de technologiekeuze en bedrijfsapplicaties aansluiten bij de toekomstvisie van de onderneming. *Pylades*

Automatiseer niet alleen de bestaande processen. Zorg ervoor dat de software bijdraagt aan kostenbeheersing en winstontwikkeling. Visie, strategie en doelen actief ondersteunen door de inzet van ERP software. Kies voor gebruiksvriendelijke en flexibele software. De acceptatie van gebruikers is essentieel en zorgt voor verrijking van klant- en marktgegevens in de applicatie. Test en ervaar de software voor de aankoop in bijvoorbeeld een kwaliteitslaboratorium van de leverancier. Een goede ERP leverancier moet deze dienst kunnen aanbieden. *AFAS Software*

Het organisatorische draagvlak is voorwaarde om te kunnen veranderen. De veranderingen zullen zich in een sneller tempo gaan opvolgen. Het succes van een ERP project, ligt hem dus niet altijd in de techniek of prijs. De menselijke factor om te willen veranderen, bij te sturen, bij te leren of innovatief te werken, is zo niet de belangrijkste factor van een succesvolle introductie of vervanging van een ERP project. Tijd vrij maken voor de medewerkers die bijdragen aan de introductie is derhalve essentieel. Zij zullen enthousiast aan de klus moeten beginnen. Daarbij zal het management hen voor een deel vrij kunnen maken van hun eigenlijke taken. Idealiter zou een overcapaciteit gecreëerd moeten worden om het dagelijkse werk doorgang te laten vinden. *9 Knots Solutions*

Laat u assisteren door een professionele partij in het selectietraject en laat u door een externe projectmanager begeleiden in de implementatie. Voor de klant is het een eenmalig proces, terwijl externe adviseurs kunnen bogen op jarenlange ervaring. Een dergelijke investering is vrijwel altijd een zinvolle beslissing. De kosten van een vertraging of zelfs een mislukte implementatie zijn vele malen groter dan de investering in externe expertise. *Deltek*

Kies voor een gefaseerde invoer. Zo belast u de organisatie niet teveel en zorgt u ervoor dat de geïmplementeerde onderdelen ook volledig worden gebruikt. Teveel informatie in één keer leidt ertoe dat uw medewerkers alleen de basis gebruikt. Plan na de implementatie nog regelmatig evaluatieafspraken in met uw accountmanager. Gedurende de implementatie en vooral ook nadat u de software enige tijd in gebruik hebt, krijgt u ongetwijfeld vragen over meer functionaliteit of rapportages. Vaak beschikt het systeem al over deze mogelijkheden, maar kent u ze niet. De accountmanager kan u daarop attenderen, zodat u nog beter gebruik maakt van de mogelijkheden van de software. Sluit een implementatiefase officieel af en creëer direct commitment voor vervolgfases op het project, zodat u meer rendement uit uw investering kunt halen. *Visma*

- Wees kritisch op uw interne processen. Zijn deze logisch opgebouwd of historisch?
- Bouw kritisch onafhankelijk advies in en luister daarnaar.
- Zorg voor concrete acceptatiecriteria.
- Zorg voor krachtige aansturing en doorzettingsvermogen. *Kraan Bouwcomputing*

Deel het project in op zichzelf staande delen op en sluit elk deel af met acceptatie-tests. Zorg er bij de formulering van de delen voor dat er zoveel mogelijk interactie binnen de delen en zo min mogelijk interactie tussen de delen plaats hoeft te vinden. Het eerste deel van de oplevering bevat bij voorkeur dan ook géén maatwerk! Leg alle beslissingen en ontwerpen vanaf het begin gestructureerd vast. Eis dit ook van uw leverancier. Organiseer een gezamenlijke kick-off met kernegebruikers en inkoop van de klant en de verkoper en consultants vanuit de leverancier. Tijdens deze kick-off worden alle beslissingen en ontwerpen nog één keer besproken, zodat iedereen weet wat hem of haar te doen staat. *Bliss Software*

Investeer in de voorbereiding. Een keuze voor een ERP systeem maak je voor minimaal vijf jaar, uitzonderingen daargelaten. Een voorbereiding van bijvoorbeeld een maand langer is op deze termijn dus relatief. Indien een bedrijf weinig ervaring heeft met het uitvoeren van automatiserings-trajecten, dan kan het betrekken van een onafhankelijk adviseur een alternatief zijn. En zorg ervoor dat medewerkers ook daadwerkelijk de tijd krijgen om de werkzaamheden ten behoeve van het implementatietraject uit te voeren. Voor een IT consultant is het dagelijks werk; voor een medewerker is het werk dat hij of zij erbij moet doen. *Centric*

Definieer altijd een projectstructuur. Bouw meetpunten in en werk met deliverables per fase, zodat er permanent inzicht is in voortgang en kwaliteit van de voortgang. Escaleer tijdig indien er problemen zijn. Rapporteer naar de organisatie over de voortgang. *Quartess SCS*

Voordat u aan het implementatietraject begint en in veel gevallen zelfs voordat u gaat onderhandelen, is het verstandig om door de leverancier van uw keuze een toepasbaarheidsonderzoek te laten doen. Hierdoor worden onduidelijkheden of verkeerde verwachtingen weggenomen en weet u precies waar u aan toe bent. *Kerridge Commercial Systems*

Een veel voorkomend probleem bij implementaties is de tijd die uw medewerkers kunnen besteden aan het project. Kernegebruikers zijn gemiddeld twee tot drie dagen per week bezig met een implementatie. Van medewerkers wordt te vaak verwacht dat zij dit 'even' naast hun eigen werkzaamheden doen. Zorg ervoor dat uw kernegebruikers vervangen worden, zodat zij zich kunnen vrijmaken voor de voorbereiding op en de daadwerkelijke implementatie zelf. De kwaliteit van het uiteindelijke resultaat zal hierdoor met sprongen vooruit gaan. En misschien nog wel belangrijker: uw medewerkers voelen zich serieus genomen en werken met plezier aan het project! Los van budget kent uw leverancier in principe een onbeperkt aantal resources. Voor uw eigen organisatie geldt dat echter niet.

Bij het naderen van deadlines kan de leverancier gemakkelijker meer resources inschakelen dan uw eigen organisatie. *Prodware*

- Maak een juiste en gedetailleerde omschrijving van de bedrijfsprocessen en de bijzonderheden daarin.
- Kijk naar de functionaliteit van de software en de kwaliteit van de implementatiepartner.
- Maak een duidelijke projectplanning.
- Maak een implementatieplanning en zorg voor voortgangsbewaking.
- Zorg voor commitment en capaciteit intern.
- Stel één persoon verantwoordelijk voor de implementatie en de processen hierom heen. *Asecom BV*

- Baken de doorlooptijd van het project af en bepaal mijlpalen.
- Zorg voor een projectteam waarvan de organisatie vindt dat de belangen goed worden behartigd.
- Zorg voor een gedegen en snelle besluitvorming.
- Zorg voor een goede, open relatie met je leverancier.
- Zoek hulp bij de leverancier als het lastig is om bepaalde organisatorische knopen door te hakken. *Prodin Business Solutions*

De leverancier is een zeer belangrijk aandachtsgebied. Wat is de financiële situatie van de leverancier, hoe vaak is het pakket succesvol geïmplementeerd, heeft de leverancier voldoende ervaring in een specifieke branche, in welke landen of werelddelen biedt de leverancier ondersteuning, heeft u naast de leverancier ook nog met andere partijen te maken zoals een implementatiepartner of hardware leverancier, wat voor soort afspraken zijn er (fixed price, resultaatverplichting, taakstellend budget)? Daarnaast is de implementatiemethodiek (verandermethode) erg belangrijk. Past die bij uw veranderdoelstellingen of is die slechts erop gericht uw gebruikers in het pakket op te leiden, waarbij uw organisatie zelf de rest moet doen? *Xibis*

Maak tijd om de implementatie uit te voeren. Door ons jachtige bestaan zijn we te gehaast en besteden we makkelijk te weinig tijd om een implementatie tot een succes te brengen. Definieer wie waarvoor verantwoordelijk is tijdens de implementatie. Schenk extra aandacht aan mogelijke risicogroepen, die willen blijven 'hangen' op alles wat men gewend is of die moeilijk mee kunnen komen. Bezuinig niet uit kosten oogpunt op begeleiding en ondersteuning. Informeer bij uw branche organisatie naar subsidie-mogelijkheden voor de implementatie. *Syntess Software*

De invoering van een ERP systeem is een organisatorisch project. Vergelijkbaar met een reorganisatie. Veel komt aan op 'zachte' factoren, zoals betrokkenheid, motivatie, bereidheid tot veranderen en communicatie. Neem daarom iemand van uw communicatieafdeling in het projectteam op. Goed opleiden is cruciaal! Bezuinig daarom nooit op het budget voor opleidingen en toon sympathie voor de aanbieder met het hoogste opleidingsbudget! Kies verder voor een partner met een uitgekiende implementatiemethodiek. Dat zorgt dat uw project voortdurend onder controle is! *Microsoft*

Voorom de papieren tijger. Laat de implementatie voorafgaan door het opstellen van een (scoping) blauwdruk. Deze geeft inzicht in de vereiste processtromen en bijbehorende functionaliteiten en documenten. Toets dat wat aan het papier is toevertrouwd zeer zorgvuldig en praktisch. Vooral op praktisch gebied is het goed prototyping te gebruiken om de afnemer te tonen hoe het systeem voldoet aan de gestelde eisen. Ook de snelheid (mandaat) in de besluitvorming moet goed geregeld worden. *Dimensys Business Solutions*

Een nieuw ERP systeem is nooit een doel op zich, maar wel een middel om de bedrijfsvoering te optimaliseren en dus gekoppeld aan bepaalde verbeterdoelstellingen. Het uitgangspunt voor een geslaagde implementatie zou dan ook moeten zijn dat de organisatie gaat veranderen en de nieuwe principes van het pakket gaat gebruiken, in plaats van het pakket aan te passen aan de

bestaande bedrijfsomgeving. Dit laatste leidt onherroepelijk tot een teleurstellend eindresultaat, want de verwachtingen (c.q. verbeteringen) komen niet uit. *Fujitsu Glovia International*

Implementeren is intensief. Rode draad is toegevoegde waarde. Spreken de specialisten van de partner de taal van uw branche? Redeneren zij vanuit uw processen of vanuit de oplossing? Passen de specialisten in uw bedrijfscultuur? Belangrijke afwegingen en essentieel voor succes. Zorg dat de vooraf vastgestelde scope behapbaar blijft. Kies voor een gefaseerde aanpak indien er onduidelijkheid is, of als deze te groot is. Wees kritisch en realistisch. U bent uniek. Het verdient aanbeveling om binnen de standaard te blijven van de oplossing. Dat heeft voordelen. Eén daarvan is dat u bij een upgrade geld bespaart. *Pulse Business Solutions*

- Ontwikkel vanuit een toekomstperspectief een inhoudelijke visie op uw processen.
- Besteed veel aandacht aan change management.
- Selecteer een leverancier mede op zijn kennis en visie. Beantwoord de vraag of de leverancier u kan meenemen naar de toekomst.
- Organiseer altijd een workshop met de leverancier voordat u begint met het selectietraject.
- Plan realistisch naar wat de organisatie aankan en in het juiste tempo.
- Betrek vanaf dag één de belangrijkste functionele stakeholders en zorg dat het management zich ook verantwoordelijk blijft voelen.
- Probeer zoveel mogelijk met voorbeelden in de software of plaatjes te werken (praatplaatjes) zodat misverstanden uit de weg worden geruimd.
- Begin vroeg met het definiëren en verzamelen van alle masterdata.

Testen van ERP software

Bron: Axians

Testen bestaat uit een verzameling activiteiten die uitgevoerd wordt om één of meer kenmerken van een product, proces of dienst vast te stellen volgens een gespecificeerde procedure. Dit is een mooie omschrijving, maar hoe pakt u het testen van uw ERP software aan? Het doel is om de correcte werking van een systeem aan te tonen, gebaseerd op de bedrijfsprocessen van uw organisatie.

ERP software

Software wordt door softwareontwikkelaars ontworpen voor een bepaalde toepassing. Dit lijkt op zich eenvoudig, maar door de complexiteit van software en de omgeving waarin software werkt, is het praktisch onmogelijk om foutloos software te maken. Dit maakt het testen van software zo belangrijk.

Indien u heeft gekozen voor een standaard ERP oplossing gaat u deze inrichten volgens de handleiding van de leverancier en de implementatie consultant

Fouten?

U gaat de eigen processen vertalen naar de mogelijkheden van de ERP oplossing. Het testen van uw ERP software is nodig. We maken nu eenmaal allemaal fouten. Sommige van die fouten zijn onbelangrijk, maar sommige zijn duur en gevaarlijk. Het is verstandig ervan uit te gaan dat software fouten kan bevatten, maar het kan ook zomaar zijn dat de inrichting niet juist is.

De software geeft niet het verwachte resultaat. Daar ligt meteen een belangrijk element in het testproces. Wat verwacht u? Sommige fouten of onverwachte resultaten komen door slechte aannames en onvoorziene

zaken. Het is toch anders dan u het in eerste instantie heeft benoemd. Daarnaast kan het zijn dat er voor een instelling is gekozen die uiteindelijk niet het gewenste resultaat geeft. Ga dan na waarom u voor die instelling heeft gekozen en wat de consequenties zijn als deze wordt veranderd. En test dit dan natuurlijk ook weer!

Waarom testen?

Er zijn verschillende redenen die duidelijk maken waarom testen belangrijk is en wat de belangrijkste zaken zijn waar u rekening mee moet houden. Het testen van ERP software is erg belangrijk om de volgende redenen:

- Het testen is echt nodig om te wijzen op de onvolkomenheden met de afhandeling van het bedrijfsproces.
- Het is van essentieel belang omdat het zorgt voor vertrouwen in de oplossing van de applicatie.
- Testen is een goede training daar men met bekende data aan het werk is. Men weet wat men wil.

Testscenario

Een testscenario bestaat dus niet alleen uit het invoeren van een order en kijken of er een factuur uitkomt. Een goed testscenario bestaat uit een aantal stappen.

- Beschrijf wat u wilt testen, zoals de inkoop van een artikel met meerdere leveranciers die ook weer andere inkooprijzen hebben met staffelkorting. Natuurlijk mag u er van uitgaan dat dit in een ERP pakket goed geregeld is, maar het dient wel getest te worden.
- Test met reële data. Dus gebruik bestaande klanten, artikelen leveranciers, etc.
- Gebruik voldoende data. Eén factuur boeken lukt, maar wat als de praktijk is dat u 500 facturen per dag hebt?

- Gebruik, indien mogelijk, de werking in de bestaande applicatie als voorbeeld.
- Beschrijf welke stappen u gaat uitvoeren.
 - Beschrijf per stap welke data u gaat gebruiken.
 - Beschrijf per stap wat de verwachte uitkomst is (Ik bestel er 10 en er is een staffelprijs van € 0,90, dus ik verwacht € 9,00)
 - Voer de test uit.
 - Geef per stap aan of het gewenste verwachte resultaat tot stand is gekomen.
 - Indien dit niet het geval is, geef aan wat het resultaat had moeten zijn en wat het resultaat is. Dit is zeer wenselijk voor de mogelijke oplossingsrichting. “Hij doet het niet” is daarbij niet voldoende.
 - Test niet alleen de “Happy flow”. Uw bedrijfsprocessen zijn niet allemaal hetzelfde. Test deze dan ook!

Indien bovenstaande werkwijze wordt gehanteerd is de kans op verrassingen een stuk kleiner. Natuurlijk is het niet mogelijk om alles op voorhand uit te sluiten, maar de kans op een succesvolle implementatie is veel hoger!

Gouden tips

Bron: Diverse kennispartners

Ga in een eerste fase geen ‘tropische eilanden’ aan maatwerk opstellen. ERP pakketten bieden tegenwoordig uitvoerige functionaliteiten. Maak eerst de software helemaal eigen en zie dat ook de organisatie flexibel is en kan buigen richting de software. Dit werkt zeer kostenbesparend. *ABC E Business*

Een gouden tip zou wat ons betreft zijn: zorg ervoor dat onvoorwaardelijk vaststaat dat uw proces ondersteund wordt door de beoogde software. Dit kan door het laten uitvoeren van een toepasbaarheidsonderzoek, een workshop of eventueel een proeftuin. Echter, dan is het nog steeds moeilijk om te weten of het in de praktijk ook prettig en makkelijk werkt. Vraag de leverancier daarom om referenties van bedrijven die hetzelfde doen wat u doet. Als die succesvol zijn, heeft u de juiste software én de juiste leverancier gevonden! *QExpertise*

Onderschat de benodigde branchekennis niet bij een implementatiepartner. Implementatieconsultants die jarenlange ervaring hebben vanuit de businesskant in de sector waar geïmplementeerd wordt, is een heel belangrijke en zeldzame succesfactor. *Pylades*

Korte implementatie = optimalisatie. Een snelle implementatie op basis van hoogwaardige (branche)standaarden en een methodische aanpak heeft veel momentum, brengt innovatie en acceptatie. Het maakt toekomstige optimalisatie mogelijk, doordat budget, tijd en energie overblijft. Veel ERP implementaties blijven hangen op de implementatiefase en krijgen geen vervolg. Pas bij optimalisatie gaat echte ERP meerwaarde ontstaan. *AFAS Software*

Start op tijd met de selectie en implementatie van een ERP pakket. Bijna alle ondernemingen zijn in zeer grote mate afhankelijk van het ICT systeem. Start

niet eerder met de implementatie voor dat u zeker weet wat u wilt en hoe de verandering is te realiseren. Natuurlijk behoort het inkopen van capaciteit tot de mogelijkheden, maar het beste initiatief komt vanuit uw eigen mensen, dat is belangrijk tijdens de verandering. *9 Knots Solutions*

Kijk bij de aanschaf niet alleen naar de investering die u wilt doen en de toegevoegde waarde die u wilt realiseren in het eerste jaar, maar ook naar de tijd en het geld die de nieuwe toepassing de jaren daarna zal vergen. Bij teveel organisaties stagneren de ontwikkelingen na het eerste jaar, omdat onvoldoende vooruitgedacht is over de haalbaarheid. *Visma*

Blijf op regelmatige basis opleiden. Evalueer elk jaar minstens de volgende punten:

- Is het kennisniveau nog steeds op 80%? Nee, dan opleiden.
- Wordt er nog steeds gewerkt zoals is afgesproken? Nee, dan processen 'straktrekken'.
- Neem altijd de mens als begin- en eindpunt van een traject.

Kraan Bouwcomputing

Beperk het maatwerk in de eerste fase van een ERP implementatie altijd tot het minimum. Zoek daarom altijd een partner met branche-ervaring die aangesloten is op het netwerk van een ERP platform. Dit zorgt er niet alleen voor dat de partner de noodzakelijke basismodules voor uw bedrijf al heeft, maar eventueel aanvullende modules ook aan kan schaffen. Het eerste deel van de implementatie moet dus heel weinig maatwerk bevatten. *Bliss Software*

Probeer een lange termijn keuze te maken, met oog voor de korte termijn. *Centric*

Het gaat niet alleen om de functionaliteit van een systeem! Betrek alle andere genoemde aspecten in de keuze. Deze bepalen in hoge mate het succes van uw project. *Quartess SCS*

ERP selecties en implementaties bestaan uit meerdere fases. Zorg voordat u overgaat tot de aanschaf van nieuwe software dat er voldoende tijd, aandacht en budget is om alle fases naar behoren uit te voeren. Bestudeer de bedrijfsprocessen van uw organisatie nauwkeurig, selecteer een ERP partner met kennis en ervaring in de branche waar u actief bent, eis een duidelijke projectplanning en taakverdeling en betrek uw medewerkers in het proces. *Kerridge Commercial Systems*

Een goede demo gehad, prachtige referenties en een oplossing die past ... Wat kan er nog fout gaan? Daag uw leverancier eens uit, vraag naar de visie op de toekomst en de zekerheid van uw investering. Kan u over vijf jaar nog met deze oplossing werken? Welke investeringen worden de komende jaren gedaan in de software? Uw oplossing is niet alleen voor vandaag of morgen. Ook over vijf jaar wilt u er nog zorgeloos mee kunnen werken! *Prodware*

Pak het planmatig aan. Ga uit van de functionaliteit van de software en de kwaliteit van de partij die het implementeert; vraag naar referenties. Zoek bedrijven die globaal dezelfde processen volgen en die ook met dezelfde software werken en vraag naar referenties van de leverancier. *Asecom BV*

Een goede voorbereiding maakt 90% van een succesvolle implementatie. Die voorbereiding betekent ook het creëren van een projectomgeving die stimulerend en motiverend werkt voor de betrokken projectmedewerkers. *Prodin Business Solutions*

Maak een case van het eigen bedrijf met de knelpunten in het huidige systeem en laat deze tijdens de presentaties oplossen door de softwarepartijen. Kijk eerst in uw branche wie de softwareleveranciers zijn.

Deze sluiten bijna altijd beter aan op uw situatie dan algemene ERP softwarepakketten. *Syntess Software*

Richt u op wat belangrijk is en niet op bijzaken (zoals scherm-layouts). Kies een softwareleverancier die zich commiteert aan haar product door te participeren gedurende de implementatie en laat u adviseren door een consultancypartij die zich in uw branche heeft bewezen. *Dimensys Business Solutions*

Kijk niet alleen naar de huidige situatie, maar juist naar de gewenste, toekomstige situatie. Dit kan door op voorhand een gedegen analyse te doen van uw bedrijfsprocessen. *Ridder Data Systems*

Tref een gedegen voorbereiding. Die bestaat uit het document van eisen en wensen. Stel het projectteam samen met commitment vanuit het management. Selecteer uw partner op basis van kwaliteit, toegevoegde waarde en oplossing. Bij een dergelijke belangrijke keuze mag u niet besparen op het selectietraject. *Pulse Business Solutions*

Meer informatie over ICT oplossingen

ICTinformatiecentrum.nl

Alle ICT thema's en informatie

ICTboekensite.nl

Gratis boeken en publicaties

ICTwhitepapers.nl

Whitepapers, artikelen, checklist, cases

ICTberichten.nl

Belangrijk ICT nieuws + de ICT nieuwsbrief

CRMsystemen.nl

CRM en relatiebeheer, sales automation

ERPsystemen.nl

Geïntegreerde bedrijfssoftware

DMSsystemen.nl

Document management, ECM

BIsystemen.nl

Business intelligence, data oplossingen

HRMsystemen.nl

HRM software, e-HRM, ESS en MSS

WMSsystemen.nl

Warehouse management, magazijnbeheer

TMSsystemen.nl

Transport management

Heeft u vragen over ICT oplossingen, leveranciers of informatie? Bel ons op 085 40 10 218 of kijk op ICTinformatiecentrum.nl. Wij helpen u graag!

**Meer weten over ERP software?
Gebruik de gratis ERP box**

BEKIJK DE ERP BOX

Kennispartners

De inhoud van dit boek is tot stand gekomen in samenwerking met diverse specialisten op het gebied van ERP software. Hieronder presenteren zij zich aan u. Heeft u een vraag aan hen of over het thema van hun bijdrage, neemt u dan vrijblijvend contact met hen op. Zij helpen u graag bij de verdere uitvoering van uw ERP project.

ABC E Business - Kastanjelaan 400 | 5616 LZ Eindhoven

T +31 (0)40 303 23 20 | info@abcebusiness.nl | abcebusiness.nl

Pantheon Automatisering - Leeuwendalseweg 14 | 1382 LX Weesp

T +31 (0)51 365 73 57 | info@pantheon-automatisering.nl | pantheon-automatisering.nl

QExpertise - Citadel 8A | 3905 NK Veenendaal

T +31 (0)88 888 10 00 | info@qexpertise.nl | qexpertise.nl

Kraan Bouwcomputing - Rhijnspoor 227 | 2901 LB Capelle aan den IJssel

T +31 (0)10 286 66 66 | info@kraan.com | kraan.com

Pylades - Anna Horstinkstraat 1 | 1382 MN Weesp

T +31 (0)29 449 00 55 | info@pylades.com | pylades.com

AFAS software - Philipsstraat 9 | 3833 LC Leusden

T +31 (0)33 434 18 00 | sales@afas.nl | afas.nl

9 Knots Solutions - Oude Nieuwveenseweg 111-113 | 2441 CT Nieuwveen

T +31 (0)85 210 01 95 | info@9knots.nl | 9knots.nl

Deltek - Papendorpseweg 99 | 3528 BJ Utrecht

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

Visma - HJE Wenckebachweg 200 | 1006 AS Amsterdam
T +31 020 355 2999 | info@vismasoftware.nl | nl.visma.com

Quartess SCS- Wanraaij 4 | 6673 DN Andelst
T +31 (0)48 847 01 65 | info@quartess-scs.com | quartess.eu

Bliss Software - Molenveldlaan 110 | 6523 RM Nijmegen
T +31 (0)24 373 79 68 | info@bliss.nl | bliss.nl

Dimensys Business Solutions - Europalaan 8 | 5232 BC 's-Hertogenbosch
T +31 (0)73 686 87 50 | [servicedesk@dimensys.nl](mailto: servicedesk@dimensys.nl) | dimensys.nl

Centric - Antwerpseweg 8 | 2803 PB Gouda
T +31 (0)18 234 50 00 | info@centric.eu | centric.eu

Kerridge Commercial Systems - De Amert 160 | 5462 GH Veghel
T +31 (0)41 338 77 77 | info@kerridgecs.nl | kerridgecs.nl

Macroscoop - Gildeweg 11a | 2632 BD Nootdorp
T +31 (0)15 310 41 00 | info@macroscoop.nl | macroscoop.nl

Prodware - Van Voordenpark 1 A | 5301 KP Zaltbommel
T +31 (0)418 68 35 00 | info@prodware.nl | prodware.nl

Asecom BV - St. Ignatiusstraat 263 | 4817 KK Breda
T +31 (0)76 523 12 44 | sapinfo@asecom.nl | asecom.nl

Prodin Business Solutions - Franciscusweg 219 J | 1216 SE Hilversum
T +31 (0)88 808 11 00 | sales@prodin.nl | prodin.nl

Xibis - Vaart 47 | 4206 CC Gorinchem
T +31 (0)18 364 00 28 | info@xibis.nl | xibis.nl

Ridder Data Systems - Lorentzstraat 36 – 38 | 3846 AX Harderwijk
T +31 (0)34 141 29 84 | info@ridder.nl | ridder.nl

Fujitsu Glovia International – BIV 1 | 5657 BC Eindhoven
T +31 (0)40 265 53 55 | emea@glovia.com | glovia.nl

Pulse Business Solutions - Main office | Noorderpoort 21 | 5916 PJ Venlo
T +31 (0)88 424 28 28 | info@pulse.nl | pulse.nl

Syntess Software - Spijksedijk 16a | 4207 GN Gorinchem
T +31 (0)88 408 04 10 | verkoop@syntess.nl | syntess.nl

Microsoft - Evert van de Beekstraat 354 | 1118 CZ Schiphol
T +31 (0)20 500 15 00 | hubertb@microsoft.com | microsoft.com

Axians - Hogeweg 41 | 5301 LJ Zaltbommel
T +31 (0)88 988 90 00 | info@axians.com | Axians.nl

ICT informatiecentrum

Dit boek is een uitgave van het ICT informatiecentrum. Met meer dan 200.000 gebruikers is het ICT informatiecentrum sinds 2001 het grootste zelfstandige en onafhankelijke informatieplatform voor bedrijven en overheden in Nederland en België over de selectie, implementatie en toepassing van ICT oplossingen.

Met de publicatie van gratis beschikbare online informatie, boeken, whitepapers, informatiepakketten, nieuws, checklists en andere media beoogt het ICT informatiecentrum een bijdrage te leveren aan goede beslissingsprocessen rondom investeringen in hard- en software en de toepassing ervan in de praktijk.

Het ICT informatiecentrum is onafhankelijk in de samenstelling van publicaties. Deze staan altijd onder eigen redactie en komen tot stand in samenwerking met onafhankelijke ICT redacteuren en externe kennispartners. Indien kennispartners verbonden zijn aan leveranciers van commerciële ICT producten of diensten, dan wordt hiervan altijd melding gemaakt, zodat in alle gevallen duidelijk is vanuit welk belang een publicatie tot stand is gekomen.



Kijk voor alle (gratis) kennis en informatie over bedrijfssoftware en andere ICT thema's op ICTinformatiecentrum.nl