

Het Enterprise Resource Planning (ERP) systeem is nauwelijks weg te denken uit de hedendaagse onderneming. Niet alleen grote ondernemingen, maar ook kleine en middelgrote bedrijven ontdekken de mogelijkheden van een ERP-systeem. Maar de ene implementatie is al succesvoller dan de andere. In de internationale literatuur zijn een aantal studies verschenen die heel wat uiteenlopende voorwaarden identificeren voor een succesvolle implementatie van een ERP-systeem. In dit artikel zetten we die voorwaarden even op een rijtje. Daarnaast werpen we een blik op een aantal valkuilen die zich tijdens het implementatieproces kunnen voordoen.

# [Must voor succes]

## — Kritische succesfactoren en valkuilen bij ERP-implementatie —

- Laten we beginnen met een overzicht van een tiental kritische succesfactoren om tot een succesvolle ERP-implementatie te komen en om de complexiteit tijdens het implementatieproces tot een minimum te herleiden.

Een eerste voorwaarde tot succes betreft het nodige inzicht in de bedrijfscultuur van de onderneming. Het staat vast dat de implementatie van een ERP-systeem een zekere mate van verandering noodzakelijk maakt. Het is dan ook nodig dat de cultuur die in de onderneming leeft, voldoende matuur is om de verandering teweeg te kunnen brengen. Niet alleen de wil tot verandering, maar ook de vereiste capaciteiten om tot verandering over te gaan zijn daarbij van groot belang. Het verloop van de tijd en het toenemen van de acceptatie van het ERP-systeem bij de verschillende medewerkers in de organisatie, zullen in grote mate de nodige maturiteit bepalen.

Verder is het raadzaam het proces rond business process re-engineering (BPR) aan de implementatie van een ERP-pakket te laten voorafgaan. Sommige ondernemingen maken de fout om het implementatieproces zelf als hulpmiddel te gebruiken om procesveranderingen door te voeren. Maar dat betekent dat de medewerkers dan zelf geen zicht meer hebben op de implicaties van het ERP-systeem.

Een succesvolle ERP-implementatie zou ook te

maken hebben met de discipline die de onderneming aan de dag legt. Om te beginnen moeten de ondernemingen de bestaande processen kritisch evalueren en kijken of ze aansluiten met de *best practice* geïncorporeerd in het ERP-pakket. Bij die evaluatie is het meestal zo dat de onderneming haar processen moet (of zou moeten) herontwerpen opdat ze zouden aansluiten met de beste score van het ERP-systeem. Een ERP-systeem kan tot een concurrentievoordeel leiden, maar het kan evengoed het eerder opgebouwde concurrentievoordeel eroderen.

Een vierde en heel belangrijke voorwaarde betreft de communicatie. Die is van groot belang opdat de medewerkers het ERP-systeem en de veranderingen die het met zich meebrengt, zouden aanvaarden. De communicatie moet een repetitief karakter hebben en moet gericht zijn op het plaatsen van verwachtingen op een correct en verantwoord niveau. Te hoge verwachtingen leiden immers tot ontgoocheling en frustratie.

Bovendien moeten we een onderscheid maken tussen informele ondersteuning en actief leiderschap. Actief leiderschap vanwege het management is noodzakelijk om zeer ingrijpende veranderingen in de organisatie teweeg te brengen. De steun van het topmanagement wordt als zeer kritisch beschouwd. De ERP-

implementatie leidt tot veranderingen in de ondernemingsprocessen, wat strategische implicaties met zich meebrengt. Alleen het topmanagement is bevoegd om de nodige strategische beslissingen van dergelijke omvang te nemen. Daarnaast moet het topmanagement tussenkomen om conflicten tussen verschillende partijen in de organisatie op te lossen en iedereen tot dezelfde doelstellingen te richten. Het topmanagement speelt dus een uiterst belangrijke rol in het managen van de veranderingen.

Een zesde voorwaarde is dat de projectleider over voldoende capaciteiten beschikt om het proces van verandering in goede banen te leiden. De veranderingen, veroorzaakt door een ERP-systeem, zijn erg complex en worden als een geïntegreerd geheel van drie aspecten beschouwd, namelijk technologische veranderingen, veranderingen in de ondernemingsprocessen en veranderingen in de organisatiestructuur. De projectleider moet oog hebben voor al die aspecten en zich bewust zijn van het feit dat veranderingen in het ene aspect, de andere aspecten kunnen en zullen beïnvloeden.

Verder is het van belang dat er in het implementatieteam voldoende evenwicht heerst. Dat houdt in dat eerst leden in het team moeten worden opgenomen van de departementen die door de implementatie zullen worden beïnvloed.

### Kritische succesfactoren

**Bedrijfscultuur** – een bedrijfscultuur die open staat voor veranderingen.

**Volgorde** – voer eerst een BPR uit en start pas daarna met ERP.

**Zelfdiscipline** – evalueer elk proces op een kritische manier en vergelijk het met best practices.

**Communicatie** – bouw een gedegen communicatie uit om tot betere acceptatie en meer verantwoordelijke verwachtingen te komen.

**Steun van topmanagement** – actief leiderschap is nodig om de veranderingen te realiseren.

**Projectleider** – de managementvaardigheden van de projectleider zijn kritisch om zowel de implementatie als de daaruit voortvloeiende veranderingen tot een goed einde te brengen.

**Implementatieteam** – een evenwichtig samengesteld implementatieteam.

**Planning** – een degelijke werkwijze en planning.

**Training** – schenk voldoende aandacht aan de opleiding van medewerkers.

**Doorzettingsvermogen** – het management moet over een goede dosis doorzettingsvermogen beschikken en moet trouw zijn aan de gestelde doelstellingen.

vloed. Daarbij is het erg belangrijk die mensen te selecteren die niet alleen een zeer goede kennis van de betreffende ondernemingsprocessen hebben, maar die ook inzicht hebben in de noden van de organisatie en de heersende benchmark in de industrie. Op die manier kunnen zij de implementatie-inspanningen in de goede (strategische) richting sturen. Daarnaast moet voor de vorming van het implementatieteam ook een beroep worden gedaan op externe consultants. Eén van hen moet het leiderschap op zich nemen, terwijl de andere externe teamleden experts moeten zijn in de te implementeren modules.

Een achtste voorwaarde betreft een goed gefundeerde werkwijze bij de implementatie. Het is belangrijk doelstellingen voorop te plaatsen en geregeld na te gaan of we die doelstellingen wel halen. We moeten er ons ook van bewust zijn dat de verschillende modules op elkaar inwerken, waardoor we speciale aandacht moeten schenken aan het feit dat de implementatie van de ene module een al dan niet nefaste invloed kan hebben op de werking van een eerder geïmplementeerde module.

Ook moeten we ervoor zorgen dat iedereen voldoende training en opleiding heeft genoten. Dat lijkt evident, maar die opleiding zou zelfs op een continue basis moeten worden georganiseerd. Maar soms kunnen de veranderingen zo groot zijn, dat de hulp van de personeelsmanager moet worden ingeroepen. Indien de job

van de gebruiker een drastische verandering ondergaat, kan het nodig zijn de jobomschrijving aan te passen. Helaas komt het in de praktijk heel vaak voor dat ondernemingen de noodzaak van opleiding en training drastisch onderschatten. Daarvoor zouden twee redenen bestaan. Ten eerste hebben ondernemingen nog nooit met een informaticaproject van dergelijke omvang te maken gehad. Ten tweede is het bijna een traditie te denken dat de technologie wel vanzelf tot verandering zal leiden.

Een tiende kritische succesfactor, ten slotte, heeft te maken met het doorzettingsvermogen en de consistentie van het management. Dat moet ervoor zorgen dat we op het juiste spoor blijven en dat de doelstellingen daadwerkelijk worden verwezenlijkt.

### Mogelijke valkuilen

Naast de voorwaarden om tot een goede implementatie van een ERP-systeem te komen, moeten we ons ook hoeden voor de vele valkuilen die een succesvolle implementatie kunnen hinderen.

Een eerste valkuil kan ontstaan door een gebrek aan duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden aan de verschillende afdelingen of business units in de organisatie. We moeten de afdelingen wijzen op hun deel van de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de voordelen van het ERP-systeem en voor het beheersen van de kosten van de implementatie.

Managers beseffen echter niet altijd in welke mate een ERP-systeem de bedrijfsprocessen kan veranderen. Dat leidt ertoe dat de implementatie van een ERP-systeem als een gewone MIS-activiteit wordt aanschouwd met als resultaat dat de chief information officer als verantwoordelijke wordt aangesteld. Maar dat is niet de juiste manier van werken aangezien de CIO meestal niet de bevoegdheid bezit om belangrijke veranderingen te realiseren op het niveau van de ondernemingsprocessen. Dat kan er op zijn beurt voor zorgen dat het integratiepotentieel van het ERP-systeem wordt afgezwakt. Daarom moet de verantwoordelijkheid op een hoger niveau worden gesitueerd om te verzekeren dat de bevoegdheid aanwezig is zodat de nodige beslissingen kunnen worden genomen en uitgevoerd.

Vervolgens bestaat er een potentiële valkuil wanneer de managers van de verschillende afdelingen te weinig medeverantwoordelijk worden gesteld voor het succesvol en tijdig beëindigen van de ERP-implementatie. Dat kan ertoe leiden dat de implementatiespecificaties veelvuldig worden veranderd. Daardoor kan de planningsfase meer tijd in beslag nemen dan verwacht en duurt het langer voordat het ERP-systeem operationeel wordt. Dat zorgt ervoor dat de kosten oplopen waardoor het budget en de implementatieduur hopeloos worden overschreden.

Een derde valkuil heeft te maken met het feit dat het ERP-systeem soms niet aan alle wensen van de onderneming voldoet. Zo kan de onderneming beslissen het budgetteringsproces aan de hand van een aparte applicatie uit te voeren omdat de ondersteuning van het budgetteringsproces door het ERP-systeem als onvoldoende wordt geacht. Maar wanneer dergelijke afzonderlijke applicaties worden gebruikt, moeten er interfaces worden ontwikkeld om die applicaties met het ERP-systeem te verbinden. Maar als een nieuwe versie van het ERP-systeem of de betreffende applicatie verschijnt, moet de interface worden herschreven. Op die

manier kan een ERP-implementatie de onderhoudskosten voor IT nodeloos de hoogte injagen. Zeker wanneer we weten dat de nieuwe versies van softwaretoepassingen en ERP-systemen elkaar steeds sneller opvolgen. Als het toch niet anders kan, bijvoorbeeld omwille van het unieke karakter, dan doet de onderneming er goed aan een softwareleverancier te kiezen die wordt gecertificeerd en erkend door de gekozen ERP-leverancier. De meeste ERP-leveranciers publiceren jaarlijks een lijst van erkende softwareleveranciers. Op die manier worden de problemen bij het uitkomen van nieuwe versies omzeild.

Een vierde valkuil heeft ten slotte te maken met het onderschatten van de projectinspanningen bij de implementatie van een ERP-systeem. Vele bedrijven realiseren zich wel dat het implementeren van een ERP-systeem een strategische lading dekt, maar omdat we soms te veel kosten wensen te bewaken, wordt het project uiteindelijk gedegradeerd tot een operationeel probleem. Maar een ERP-systeem is nu eenmaal meer dan alleen maar het doen werken van de software. Eerder vermeldden we dan ook al dat het topmanagement een grote verantwoordelijkheid draagt in het analyseren van de strategische implicaties van een ERP-systeem.

**Stephanie De Cock**

**dr. Patricia Everaert**



#### Over de auteurs

**Stephanie De Cock** is licentiaat in de TEW (U.G.). Ze startte haar carrière aan de Vlerick Leuven Gent Management School en werkt momenteel als Financial Controller bij Quest International NV.

**Patricia Everaert** is doctor in de TEW. Zij startte haar carrière aan de Vlerick Leuven Gent Management School binnen het competentiecentrum Accounting & Finance. Ze is co-auteur van verschillende handboeken en internationale publicaties. Momenteel doceert ze management accounting en control binnen de Faculteit Economie & Bedrijfskunde (U.G.) aan de master in accounting studenten.