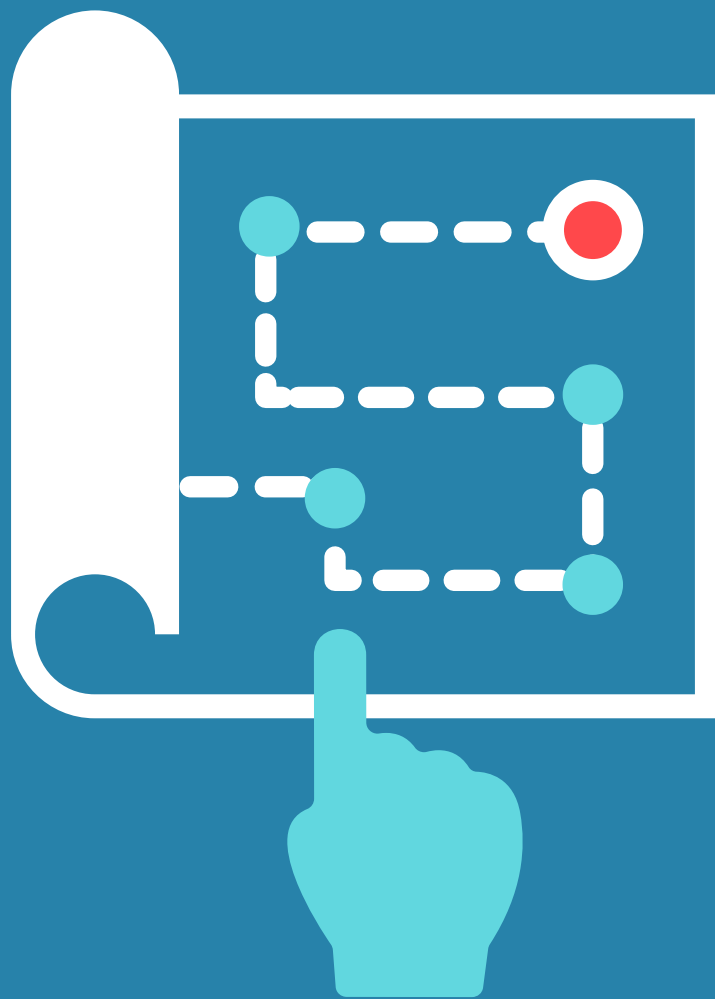




Wat u absoluut moet weten voor u begint aan een
ERP selectietraject

ERP-selectietrajecten zijn strategische verbeterprojecten met een hoog risicogehalte, die bovendien veel tijd en energie vragen van drukbezette mensen in uw organisatie. Nogal logisch dus, dat u zo'n oefening op de meest efficiënte en gestructureerde manier wil aanvliegen. In dit e-book vindt u een aantal essentiële tips & tricks die u daarbij helpen. U wil immers geen tijd verliezen, maar ook geen overhaaste keuze maken. In dit stuk komt u te weten waar u op moet letten, wat de valkuilen en succesfactoren zijn, en hoe u het risico van een ERP-implementatieproject zo laag mogelijk houdt. We legden daarvoor ons oor te luister bij een aantal van onze klanten. En we kunnen ook putten uit meer dan 15 jaar ervaring met ERP-projecten in úw sector.

Inhoudsopgave

1. Interne voorbereiding

p. 4

–

Definieer de doelstellingen

p. 5

Stel uw dreamteam samen

p. 7

ERP draait om mensen. Úw mensen.

p. 9

2. Een product kiezen

p. 11

–

Lijst met vereisten. Vloek of zegen?

p. 12

Denk vandaag al aan (over)morgen.

p. 14

ERP is géén Zwitsers zakmes

p. 16

Rapportering: niet de kers op de taart.

p. 18

3. Een partner selecteren

p. 20

–

U gaat een relatie aan. Wees kieskeurig!

p. 21

Staar u niet blind op de laagste prijs.

p. 23

Vraag naar de aanpak

p. 26



1

—

Interne
voorbereiding

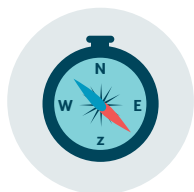
Definieer de doelstellingen

Hét geheim van een succesvolle ERP-implementatie? Een grondige interne voorbereiding. Voor verschillende ERP-systemen en -partners valt iets te zeggen, maar een slecht voorbereid traject is gedoemd om te mislukken, ongeacht welk traject u uiteindelijk kiest. En die interne voorbereiding begint met de objectieven definiëren.

Wat zijn de pijnpunten in uw organisatie? Wat loopt niet goed? Welke problemen wil u wegwerken met een ERP-systeem? Welke strategische doelstellingen wil u op lange termijn bereiken?

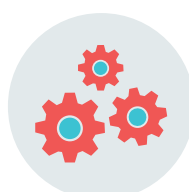
Deze vragen mogen geen IT-antwoord krijgen. De antwoorden zijn businessdoelstellingen. Misschien wil u kosten besparen, acquisities versnellen of uw productie efficiënter maken met een flexibele planning? Definieer die doelstellingen, en ken ze een prioriteit toe.

Kompas



De doelstellingen moeten dus door het management geformuleerd worden en de langetermijnstrategie ondersteunen. Ontstaan er tijdens de implementatie discussies? Dan kan u de beslissingen nemen die bijdragen om uw doelstellingen te verwezenlijken. Ze fungeren als kompas voor het hele traject.

Processen



Breng uw processen in kaart en kies welke u in de implementatie meeneemt. Maak daarbij een onderscheid tussen differentiërende en ondersteunende processen. De differentiërende processen wil u behouden en moet uw ERP-systeem dus ondersteunen. De ondersteunende processen past u aan het ERP-systeem aan. Of u de facturatie volgens methode A of B doet, heeft geen impact op uw concurrentieel vermogen. Hoe snel u een product in de markt kan zetten wél.

Om te onthouden



Aan een ERP-implementatie beginnen zonder duidelijke doelstellingen is een garantie op falen. En dat kost u tijd, geld en gemoedsrust. Geen partner of product kan dat later nog rechtekken.

Denk daarom op voorhand goed na over wat u wil bereiken. Formuleer uw objectieven helder, bepaal je prioriteiten en communiceer die doelstellingen ook aan uw team. Zo begrijpt iedereen waarom u bepaalde keuzes maakt.

Stel uw dreamteam samen

Een ERP-implementatie is een intensieve samenwerking tussen uw team en de ERP-partner. Nadat u de doelstellingen scherp heeft gesteld, is het tijd om een intern team samen te stellen. Een belangrijke stap, want het succes van de implementatie hangt van deze samenwerking af.

Om een 'key user team' samen te stellen, is het nuttig om te weten wat van hen verwacht wordt. Tijdens het hele traject zullen zij mee bepalen hoe de processen verlopen, ze leggen requirements vast, en vooral: ze testen. Ze testen heel veel. En dat valt niet te onderschatten: het is even tijdsintensief als essentieel. Kies bij het samenstellen van uw dreamteam dus mensen die dat kunnen doen, en zorg dat zij voldoende tijd kunnen vrijmaken.

Opstelling



We horen u al vragen: hoe weet ik wie de 'juiste' mensen zijn? Het goede nieuws is: u hoeft niet (enkel) pure IT-profielen of door en door ervaren collega's op te trommelen. De ideale samenstelling van een key user team bestaat uit een of meerdere mensen per domein (finance, operations, productie, hr...).

Belangrijk is dat zij kennis hebben van de bedrijfsprocessen in hun domein. Daarnaast is het nuttig als het teamleden zijn die een zeker draagvlak hebben om beslissingen te nemen. Tot slot moeten ze open staan voor verandering.

Tijd



De meest voorkomende fout: key users kunnen zich onvoldoende vrijmaken om de taken in de ERP-implementatie uit te voeren. Bovendien zijn ze vaak ook betrokken bij andere interne initiatieven. Een onmogelijke combinatie: niemand kan tegelijk meerdere verbetertrajecten ondersteunen én zijn dagelijkse taken uitvoeren. Als u een team samenstelt, zorg er dan ook voor dat de key users genoeg tijd kunnen vrijmaken. Haal taken weg, schakel interimkrachten in, zorg voor overdracht en plan die transitie ruim op voorhand in.

Om te onthouden



Elke partner die u vertelt dat de werklust van een ERP-implementatie minimaal is, maakt u iets wijs. Een ERP-implementatie vraagt tijd en werk, ook van uw medewerkers. Bij een goede interne voorbereiding hoort dus ook het samenstellen van het juiste team, en hen voldoende tijd geven om zich helemaal op de implementatie toe te leggen.

ERP draait om mensen. Úw mensen.

U mag nog zo'n 'high-tech' ERP-systeem in uw organisatie introduceren, als uw mensen er niet kunnen mee werken, gaat het project de mist in. Kies dus resoluut voor gebruiksgemak en vooral: maak uw mensen enthousiast.

Mensen staan weigerachtig tegenover verandering. Ze houden liever vast aan hun oude, vertrouwde manier van werken, dan dat ze open staan voor iets nieuws. Ook als dat op lange termijn beter is. Je hoort vaak zeggen, en terecht: ERP implementeren is een verandertraject, geen IT-project. Van uw mensen wordt immers verwacht dat ze zich meteen aanpassen aan een nieuwe manier van werken, met een tool die ze niet kennen. Geef ze daarom zo weinig mogelijk ammunisie om het nieuwe ERP-systeem af te schieten. Biedt hen een oplossing waar ze hun tanden niet stuk op bijten en vertel hen hoe ze er beter van worden.

Verandermanagement



Als uw medewerkers niet begrijpen waarom u naar een nieuw systeem overschakelt, of ze gaan niet akkoord met de verandering, zal de implementatie verloren moeite zijn. Zorg er dus voor dat uw medewerkers betrokken zijn, en de noodzaak begrijpen. Deel de objectieven uit de eerste stap, en zorg dat uw key users de blijde boodschap uitdragen. U kan uiteraard niet elke werknemer inschakelen bij het selectietraject. Maar het is wél zo verstandig om iedereen die met het ERP-systeem zal werken, een gevoel van betrokkenheid te geven.

Dat kan u onder meer doen door tijdig, frequent en helder te communiceren. Waarom is er überhaupt nood aan een nieuw pakket? Wat moet en kan beter? Wat verandert er voor wie, hoe en wanneer? En waarom is dat een goede zaak, zelfs al lijkt dat in het begin niet altijd zo? Tot slot: het verandertraject loopt niet parallel met het implementatietraject. Het eerste begint vroeger, en loopt lang na de go-live door. Mensen blijven kennis opdoen, delen en nieuwe manieren van werken ontdekken. Het belang van verandermanagement reikt dus ver voorbij de implementatie zelf.

Gebruiksgemak



Mensen willen niet om de haverklap in een handleiding moeten zoeken. Of om hulp moeten vragen. Het is vervelend, en het houdt hen van hun werk, waardoor ze slechter presteren. Geen wonder dus dat mensen vaak nostalgisch zijn naar de 'oude' manier van werken, die ze door en door kennen.

Is de software intuïtief? Herkenbaar en aantrekkelijk? Vinden mensen gemakkelijk hun weg? En wat als ze iets moeten opzoeken? Is de handleiding modern en bevatelijk? Hoe sneller mensen de software begrijpen, hoe sneller ze die oppikken en op kruissnelheid komen. Een belangrijk voordeel voor u: u betaalt zich niet blauw aan opleidingskosten.

Om te onthouden



Recent onderzoek wijst uit dat veel ERP-projecten de mist in gaan omdat er geen of te weinig aandacht is besteed aan verandermanagement. Kies daarom voor een ERP-partner die u hierbij kan begeleiden. Een partner die samen met u de doelstellingen van het project scherp stelt, en u helpt die te vertalen naar concrete voordelen voor uw werknemers. En ga voor een gebruiksvriendelijke oplossing waar uw mensen enthousiast over kunnen zijn.



2

—

**Een product
kiezen**

Lijst met vereisten. Vloek of zegen?

Veel bedrijven trappen hun ERP-keuzetraject af met het massaal rondsturen van een RFP of een Request for Proposal met een uitgebreide lijst met vereisten. Dat lijvige document hebben ze van een adviesbureau, tegen betaling. Of het is het resultaat van weken intern labeur. Maar helpt zo'n document u nu écht?

Focus op wat, niet op hoe



Een lijst met vereisten is ongetwijfeld nuttig, maar ze is niet heiligmakend. Deze lijst helpt om een onderscheid te maken tussen verschillende types producten, en zo een shortlist op te stellen. Maar het belangrijkste aan de lijst met vereisten, is dat ze beschrijft wát de oplossing moet doen of kunnen, zonder de manier waarop (de 'hoe') te definiëren. Daarin schuilt namelijk het gevaar dat de huidige manier van werken beschreven wordt, en bepaalde oplossingen zo onterecht worden uitgesloten.

Méér dan 'functions & features'



Wat zijn de 'business pains' in mijn organisatie? Wat loopt mank? Wat moet en kan beter, waarom en tegen wanneer? Hoe moet het ERP-systeem mijn strategie en toekomstvisie ondersteunen? Hoe ga ik de resultaten meten en evalueren? Wat kan ik het beste doen om ervoor te zorgen dat mijn mensen enthousiast zijn?

Schotel uw leveranciers al deze vragen voor en vraag hen om een concreet plan van aanpak. Want ERP is zo veel meer dan louter 'functions & features'. Als u de grote ERP-pakketten met elkaar vergelijkt, zal u merken dat ze zich op functioneel vlak nauwelijks van elkaar onderscheiden.

Kijk ook naar andere factoren



Eenmaal de shortlist met mogelijke oplossingen bepaald is, zullen andere factoren de doorslag geven. Denk bijvoorbeeld aan integratiemogelijkheden, gebruiksgemak, flexibiliteit ... Of een oplossing aan 92% of 95% van de vereisten beantwoordt, zal het succes van de implementatie niet beïnvloeden. Die andere factoren worden dan veel belangrijker.

Om te onthouden



Niet elke Request for Proposal hoeft per definitie in de prullenmand te eindigen. Een beknopte, doordachte en goed opgestelde vragenlijst kan u immers een eind op weg helpen. Maar ze is vooral nuttig om het kaf van het koren te scheiden. Beschouw het als een diploma: producten die aan de minimumvereisten voldoen, komen in aanmerking. Maar de effectieve selectie maakt u op basis van andere factoren, zoals flexibiliteit, integratiemogelijkheden, de mate waarin je ownership kan nemen ... kortom: of het product zal helpen om de objectieven sneller te realiseren.

Denk vandaag al aan (over)morgen.

U bent op zoek naar een ERP-systeem om een reden. De focus ligt waarschijnlijk op de uitdagingen waar u op dit moment voor staat. Maar welke oplossingen u ook evalueert, staar u niet blind op enkel vandaag. Houd ook de toekomst in het vizier.

Er wordt wel eens gezegd dat organisaties zo ongeveer elke tien jaar hun bedrijfssoftware herbekijken en eventueel vervangen. Dat betekent ook dat ze gemiddeld een decennium lang met hetzelfde systeem werken. Dat zijn tien lange jaren, waarin bijzonder veel verandert. Nieuwe uitdagingen, problemen, opportuniteiten...

Ze duiken op en u heeft meestal weinig tijd om er adequaat en snel op in te spelen. Anders gezegd: de wereld verandert snel, en uw organisatie kan maar het beste klaar staan om mee te evolueren. Houd daar rekening mee als u ERP-pakketten onder de loop neemt. Belangrijke aandachtspunten zijn de flexibiliteit van het systeem, hoe vlot het kan 'praten' met andere (3rd party)-oplossingen, en hoe snel uw IT-team er zelf mee aan de slag kan.

Flexibiliteit



Wees er zeker van dat de technologie waarop uw ERP-oplossing steunt voldoende flexibel is om snel te kunnen schakelen. Een voorbeeld: uw organisatie breidt uit en u moet binnen een maand een nieuwe vestiging in uw bestaande ERP-infrastructuur invoegen. Dat is sterk maar het kan. Toch als u resoluut kiest voor technologie die geen obstakel is voor verandering en groei, maar juist een springplank of katalysator.

Integratie



De kracht van een ERP-systeem zit niet alleen in de functionaliteit die het out-of-the-box aanbiedt, maar ook in de openheid naar andere software toe. Geen enkel ERP-systeem is een koploper op alle vlakken. Veel organisaties houden dan ook (niet onterecht) vast aan specifieke randapplicaties die 'best in class' zijn in hun vakgebied. Een krachtig ERP-systeem biedt u een stevige basis gecombineerd met een open architectuur. Op die manier beslist u zelf welke processen u met welke oplossing automatiseert.

Zelfredzaamheid



Uw ERP-systeem is opgeleverd en staat 'live'. En nu? Uiteraard heeft u gekozen voor een partner die instaat voor onderhoud en ondersteuning. Maar wil u echt voor elke aanpassing een beroep doen op een externe consultant, die moet worden ingepland? Kies een ERP-systeem waarmee uw IT-mensen uit de voeten kunnen. En vraag aan uw ERP-partner om u heldere en volledige documentatie te bezorgen over de oplossing, en hoe ze in uw organisatie is neergezet. Op die manier kan u snel 'ownership' nemen van uw investering.

Om te onthouden



Denk bij de keuzes die u vandaag moet maken, ook aan de wereld van morgen. Niemand kan voorspellen hoe die eruit zal zien, maar u kan er wel voor zorgen dat u uitstekend gewapend bent om uw mannetje te staan. Dat doet u door te kiezen voor een ERP-systeem dat voldoende flexibel is om mee te evolueren met (plotse) veranderingen, vlot kan worden gekoppeld aan andere applicaties en u in staat stelt er snel zelf mee aan de slag te gaan.

ERP is géén Zwitsers zakmes

ERP-systemen zijn er in maten en soorten. Er zijn oplossingen die u beloven dat ze echt álle processen in uw bedrijf aankunnen. Maar zijn die ‘all-in-one’ ERPpakketten voor u de beste oplossing?

Zo rond de eeuwwisseling ontstond bij ERP-bouwers de tendens om zo veel mogelijk functionaliteit in één systeem te proppen. Een écht ERP-pakket bevatte niet enkel modules voor basisprocessen – zoals aan- en verkoop, boekhouding, productie, stockbeheer – maar ook een resem gespecialiseerde functies, van MES over forecasting tot scanning. Resultaat? Veel bedrijven stapten over op een ‘one-size-fits-all’ ERP-systeem dat log was en helemaal niet zo geavanceerd of flexibel als gedacht. Of ze bestelden een karrevracht aan maatwerk aanpassingen om al die functies in het pakket te duwen. Vergelijk het met een multifunctioneel Zwitsers zakmes: u kan er zó veel mee, dat u haast zou vergeten dat het vooral goed moet kunnen snijden. Zo’n mes mag dan ook een tandenstoker, kurkentrekker, liniaal of vergrootglas zijn, sommige van die functies kunnen tekort schieten voor wat u ermee wil doen. Hetzelfde geldt voor ERP.

ERP als solide basis



ERP wordt niet voor niets de ‘ruggengraat’ van een organisatie genoemd. Dat betekent dat een degelijk ERP-systeem in de eerste plaats alle basisprocessen goed moet automatiseren, van boekhouding, over aan- en verkoop en productie tot logistiek. Als u kiest voor een industriespecifiek systeem, is de kans groot dat u het gros van uw processen standaard met het pakket kan automatiseren.

Denk even terug aan uw objectieven, en met name de differentiërende en ondersteunende processen. Een ERP moet vooral in staat zijn om de ondersteunende processen binnen de standaard uit te voeren. Voor de differentiërende processen is het perfect verdedigbaar om een externe oplossing in te schakelen, en die te koppelen aan het ERP. Zo is het geen uitzondering om bijvoorbeeld een standaard ERP te koppelen aan de allerbeste planner op de markt, als planning voor uw bedrijf een differentiërend proces is.

Geen keurslijf



Het is een gezond streefdoel om maximaal aan te sluiten bij de standaard mogelijkheden van het ERP-systeem. Maar dit mag niet leiden tot een keurslijf. Afwijken van de standaard kan tot betere resultaten leiden als het gaat over unieke processen of belangrijke objectieven. Daarom is het zo belangrijk om die objectieven op voorhand vast te leggen, en deze beslissingen niet te nemen op basis van de realiteit van de dag. Bij het afwijken van de standaard kan u twee dingen doen.

Eén: u investeert in 'best-in-class' randapplicaties en koppelt die aan uw ERP-systeem. Doe dit enkel als er een enorme meerwaarde tegenover staat, want zowel 'high-tech' randapplicaties als koppelingen zijn duur. Twee: u investeert in maatwerk. Soms kan een kleine maatwerkaanpassing een enorm verschil maken in gebruiksgemak of efficiëntie. Ook hier geldt: doe het niet als de baten in het niets verzinken in vergelijking met de kosten.

Om te onthouden



Kies een ERP-systeem dat alle basisprocessen in uw sector uitstekend afdekt. Wees er zeker van dat het systeem een open architectuur heeft, zodat u vlot 'best-in-class' randapplicaties kan koppelen. Waak erover dat u het aantal gekoppelde applicaties en maatwerkaanpassingen beperkt, zodat uw ERP-infrastructuur overzichtelijk en beheersbaar blijft.

Rapportering: niet de kers op de taart.

ERP gaat zichzelf pas écht in veelvoud terugverdienen als het u het inzicht biedt om op het juiste moment, op basis van correcte gegevens, de juiste strategische beslissingen te nemen.

Daarmee lijkt het in het vaarwater te komen van wat we doorgaans verstaan onder Business Intelligence, of rapportering. De verklaring hiervoor is eigenlijk simpel: de scheidingslijn tussen ERP en BI is zeer dunnetjes. Een BI-project zal de verwachtingen pas kunnen inlossen, als het stevig verankerd zit in het ERP-systeem, én als dat ERP-systeem is opgezet met de behoeften op het vlak van rapportering in het achterhoofd. ERP en BI zijn dus geen aparte projecten, die u los van elkaar, het één na het ander, uitvoert. Toch niet als u het goed wil doen. Anders gezegd: BI is niet de kers op de taart, BI is de taart.

Niet chronologisch aanpakken



De chronologische opsplitsing van ERP en BI heeft in het verleden menig BI-project genekt. Zo'n gescheiden benadering veronderstelt dat BI weinig meer is dan een softwaretool die alle bedrijfsgegevens automatisch in relevante beleidsinformatie omzet. Terwijl BI misschien gegevens vergt die niet automatisch voorhanden zijn

binnen uw bedrijf. Of niet in de gepaste vorm. Of dat uw bedrijf die gegevens gewoon anders definieert. De proef op de som: vraag aan vijf mensen in uw organisatie wat ze verstaan onder 'marge', en de kans is reëel dat er vijf verschillende antwoorden volgen.

ERP legt de fundamenten



Een BI-project kan pas slagen als het steunt op goede fundamenten. En die fundamenten kan u pas leggen als u weet waar u met uw bedrijf naartoe wil, wat uw KPI's zijn, en waar ze ondubbelzinnig en eenduidig voor staan. Voor iedereen. Dat zijn allemaal vragen die u zich moet stellen, niet bij de aanvang van een BI-project, maar veel eerder: bij het opzetten van het ERP-systeem en de business processen. Dat is waar de fundamenten worden gelegd waarop een succesvolle BI-oplossing steunt. Anders ge-

zegd: als de ERP-infrastructuur weldoordacht is ingericht, is het halve BI-werk al gedaan. Als die fundamenten niet deugen, zit u met een ERP-systeem dat weliswaar operationele ondersteuning en procesautomatisering biedt, maar niet de rapporten produceert waar het management op een strategisch niveau iets aan heeft. Ook niet als u er nadien de meest geavanceerde BI-oplossing op loslaat.

Om te onthouden



Beschouw Business Intelligence (BI) niet als een extra project dat u in gang zet nadat uw ERP-traject is afgelopen, als kers op de taart. Als u nuttige en relevante rapporten wil zien, dan legt u de fundamenten daarvoor al in de manier waarop u uw ERP-systeem inricht. Anders is de kans groot dat u veel geld gaat uitgeven aan dure BI-tools die u niet vertellen wat u wil weten.



3

—

**Een partner
selecteren**

U gaat een relatie aan. Wees kieskeurig!

Een ERP-partner is dan wel niet ‘voor het leven’, maar u heeft meer dan genoeg redenen om erg kieskeurig te zijn. ERP-software is immers de ruggengraat van uw bedrijf. U laat toch ook niet de eerste de beste chirurg aan uw lijf sleutelen?

ERP implementeren is een ingrijpende en ja, soms riskante, onderneming. Redenen te over dus om bijzonder veeleisend te zijn als het gaat om uw ERP-partner. Eerlijk? De keuze voor uw ERP-partner is belangrijker dan die voor het pakket. Want een degelijk ERP-systeem dat slecht geïmplementeerd wordt, is een maat voor niets. Screen partners daarom erg grondig. En stel uw eisen scherp.

Ervaring spreekt voor zich, maar hoe zit het met ervaring in uw niche? Heeft uw partner kennis van ERP in uw sector? Wat met CRM, Business Intelligence, web shops, documentbeheer...? Welke partner praat u niet naar de mond, maar durft u uit te dagen? Welke partner geeft u proactief advies over hoe u uw business processen efficiënter kan inrichten? Wie spreekt uw taal? Bij wie heeft u een goed (buik)gevoel?

Risico



Kies voor het laagste risico, ook als het om uw ERP-partner gaat. Vraag om bewijs: van kennis en kunde, van tevreden klanten, van “jarenlange ervaring in uw sector”. Kan u kennismaken met de mensen die de software gaan implementeren, en klikt het? Wat als u het ERP-systeem wil uitrollen in andere landen: ondersteunt uw partner u daarbij? En stel leveranciers eens de volgende vraag: “Heeft u ooit al een project niet opgeleverd?”

Toekomst



Houd bij uw keuze ook rekening met de toekomst. Beeld u een scenario in mét en zonder uw voorkeurspartner. Heeft u het gevoel dat u aan tafel zit met een partij die in het technologisch ‘peloton’ zit, en waar u dus nog tien jaar mee verder kan? En wat als u toch beslist om gaandeweg de samenwerking stop te zetten? Of als uw partner ermee stopt? Kan u dan vlot verder, solo en/of met een andere partner? Als u heeft gekozen voor een oplossing die ondersteund wordt door een wereldwijd netwerk van partners, dan is het antwoord rooskleuriger dan dat u in zee bent gegaan met een lokale ontwikkelaar.

Om te onthouden



Een ERP-partner is een partij met wie u een cruciale langetermijnrelatie aangaat. Ga niet over één nacht ijs bij die keuze. Kies rationeel, voor continuïteit en veiligheid. Maar luister ook naar uw buikgevoel, en ga in zee met mensen met wie het klikt.

Staar u niet blind op de laagste prijs.

We vergeleken een ERP-traject al met een openhartoperatie. Zou u kiezen voor de goedkoopste chirurg als u zelf onder het mes moest? Natuurlijk niet! Waarom zou u dan bekknibbelen op de kostprijs als het om het kloppende hart van uw onderneming gaat?

We gaan allerm minst beweren dat de duurste ERP-projecten de beste resultaten opleveren. Net zo min als de goedkoopste overigens. Maar we maken u graag attent op het volledige kostenplaatje van een ERP-traject. Naast de licentiekosten en het dienstenbudget, zijn er nog een aantal kosten die de kop op kunnen steken. Zo komen SaaS-apps die in de cloud draaien met een subscriptiekost, moet u mogelijks investeren in hardware voor apps die niét in de cloud draaien, en personeels- en onderhoudskosten om de cloudinfrastructuur te beheren.

‘The usual suspects’



ERP-offertes bevatten meestal twee of drie grote onderdelen: licentiekosten, diensten en cloud- of hardwarekosten. De volgende vier aspecten hebben een niet te onderschatten invloed op het budget voor diensten: de sector kennis van uw leverancier, de functionele dekking van de ERP-software, de mate waarin die vlot kan ‘praten’ met andere oplossingen en de beschikbaarheid van ‘best practice’ kennis en templates.

Een ERP-oplossing die minstens 90% van uw processen standaard afdekt en een open architectuur heeft, zal u minder kosten dan een pakket dat veel maatwerk of parametrisatie vraagt en niet makkelijk integreert met uw bestaande ‘best-in-class’ randapplicaties. Een ERP-partner met ervaring in úw niche, en industriespecifieke best-practice tools, zal sneller en efficiënter werken dan een partner zonder die skills.

De verborgen kosten



Dit zijn kosten die u niet zal terugvinden in een offerte. Maar als u blind op de laagste prijs kiest, stijgt de kans dat u er vroeger of later mee geconfronteerd wordt. Hieronder vindt u een overzicht van mogelijk verborgen kosten.

Complexiteit

Hoe complexer het systeem, hoe groter de weerstand van uw mensen, en hoe meer u zal moeten investeren in veranderingmanagement en opleiding. Maar ook: hoe langer het duurt eer u volledig 'ownership' kan nemen van uw investering, en niet voor elke ingreep een dure consultant moet inhuren.

Ownership

De ownershipkost hangt nauw samen met de complexiteit. Het gemak (of de moeilijkheid) waarmee u zélf een applicatie in handen kan nemen, heeft een effect op de prijs. Vanaf welk moment kan u zelf helpdesken, issues oplossen, nieuwe functionaliteiten activeren, de ERP uitrollen in andere landen, een acquisitie integreren etc.? Hoe sneller en gemakkelijker u dat zelf kan, hoe lager deze verborgen kost.

Switchingkosten

Microsoft Dynamics wordt door heel wat bedrijven geïmplementeerd. Als morgen blijkt dat u niet tevreden bent met uw gekozen partner, zal u willen switchen naar een andere partner. Ook al biedt die hetzelfde product aan, de kost om die switch te maken benadert die van een volledig nieuwe implementatie.

Flexibiliteit

Hoe gemakkelijk kunt u processen wijzigen? Op pakweg 3 jaar tijd veranderen processen vaak drastisch. Eenmaal uw ERP-systeem live is, moet het ook in staat zijn om wijzigingen aan de processen gemakkelijk aan te kunnen. Als dat niet het geval is, zal u in de komende jaren veel verborgen kosten maken om uw ERP up-to-date te houden met uw processen.

Fouten of falen

Ook fouten kunnen verborgen kosten met zich meebrengen. Neem nu de gevolgen van het (tijdelijk) niet kunnen uitvoeren van cruciale activiteiten, zoals bijv. factureren. Een pijnlijk en duur scenario, toch als er niet razendsnel kan worden ingegrepen of bijgestuurd. Durf uw potentiële partners daar vragen over te stellen, en ga voor een partij die een 'track record' heeft van opgeleverde projecten en tevreden klanten.

Om te onthouden



ERP betekent serieuze investeringen maken. Bescherm uzelf tegen onaangename verrassingen en vraag uw leveranciers naar een helder en volledig inzicht in het totale kostenplaatje. Besteed niet alleen aandacht aan evidente kosten zoals diensten en licenties, maar vraag ook naar de minder evidente kosten die meestal opduiken nadat uw project 'live' is gegaan.

Vraag naar de aanpak

Tot slot kan ook de aanpak van de partner een doorslaggevend element zijn in uw selectietraject. Wanneer wij klanten of prospecten vragen wat zij belangrijk vinden, komen dezelfde antwoorden steevast terug. Een klik met de mensen zelf, de beste consultants, een partner voor de lange termijn, kennis van de sector en een cultuur van samenwerking. Maar finaal komt het op vertrouwen neer. Vertrouwen dat het project met de gekozen partner tot succes zal leiden, op een veilige en gecontroleerde manier.

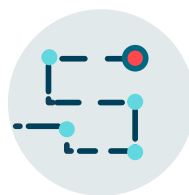
Stel dat u nog twee mogelijke partners overhoudt in uw selectieprocedure. Wat zal dan de doorslag geven om voor partner A of B te kiezen? De kans is groot dat u opteert voor de partner die kan aantonen dat de gehanteerde aanpak de controle over het project behoudt: controle over de scope, de timing en het budget. Dat heeft alles te maken met de aanpak van die partner.

Risicobeperking



Om de vergelijking met een openhartoperatie nogmaals boven te halen (de laatste keer, beloofd!): elk project houdt een bepaald risico in. Een ERP-implementatie zonder éniig risico is een utopie. In het slechtste geval moet u alle activiteiten staken, maar ook andere problemen kunnen zich voordoen: over budget gaan, een langere doorlooptijd of uw medewerkers die overwerkt raken ... Een bewezen en goede projectaanpak van de partner schenkt aandacht aan alle mogelijke risico's tijdens een project. Die risico's zal u nooit kunnen elimineren. U kan ze wél reduceren, of maatregelen nemen om de impact te minimaliseren.

Methodiek



Hoe bewezen, onderbouwd of gekend is de methodiek die uw partner hanteert? En hoe goed sluit die methodiek aan bij uw organisatie? Ziet u zichzelf en uw medewerkers meedraaien in die methodiek? Morgen zal uw team heel wat taken op zich nemen die ze nog nooit hebben uitgevoerd. Testen, bijvoorbeeld: een competentie op zich. Dat moet correct én efficiënt gebeuren. Daar zal uw partner uw team moeten in ondersteunen. Denk dus niet enkel na over wat de partner doet, maar ook wat u van uw team verwacht, en welke rol de partner daarin speelt om uw team gericht te ondersteunen.

Om te onthouden



Ga niet enkel af op de partner waar u de beste klik mee voelt. Het kiezen van een partner kan aan heel wat factoren worden afgetoetst, en de aanpak is een belangrijke. Welke methodiek hanteert de partner? Hoe ziet u de samenwerking met uw team verlopen? Heeft de partner met zijn methode een bewezen track record? Praat erover met de kandidaten, zodat u alle risico's zo veel mogelijk kan beperken.



HOOFDZETEL:

Corda3
Kempische Steenweg 307
3500 Hasselt
Belgium

VOLG ONS OP



info@cegeka.be



www.cegeka.com



www.linkedin.com/showcase/cegeka-business-solutions



www.twitter.com/cegeka



www.facebook.com/cegeka

WWW.CEGEKA.COM