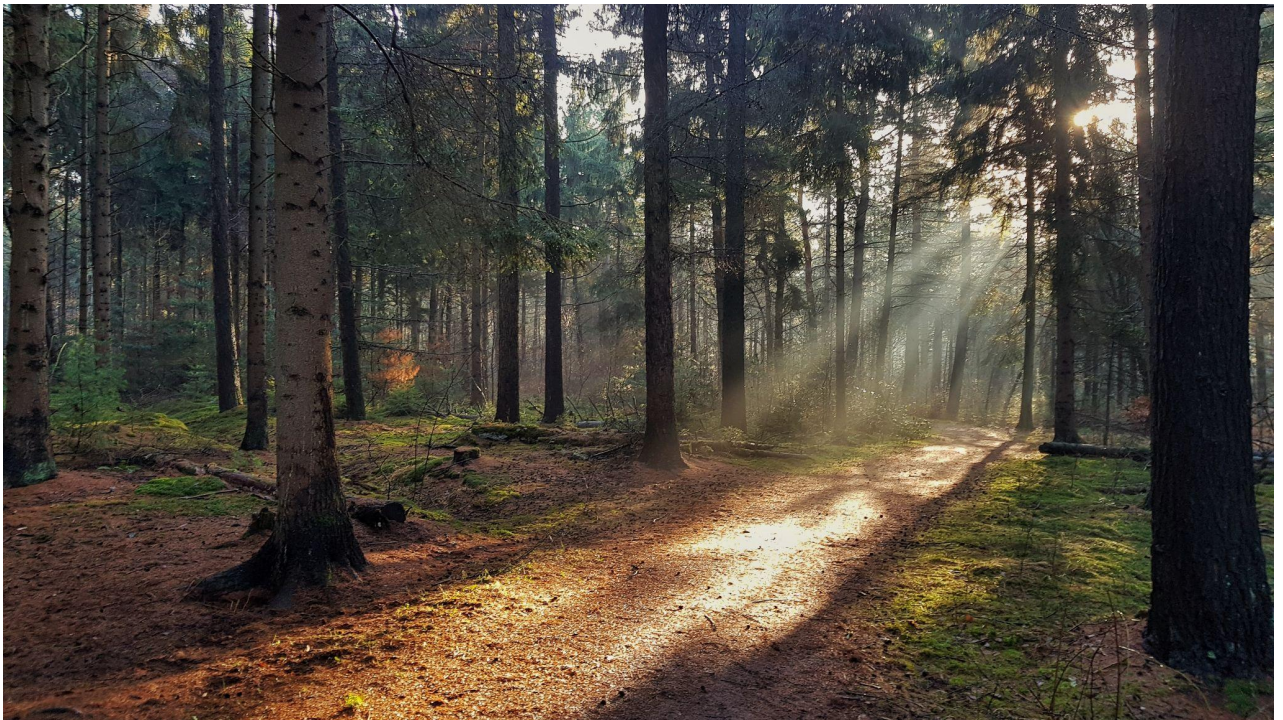


ERP implementatie uitdagingen in Professional Services

MARK VAN LEEUWEN - 1 JUNI 2021



Of je nu een CEO bent die de scope voor zijn ERP-project aan het bepalen is, of je bent de CIO bij het selecteren van ERP-software, beide gelegenheden zijn een goed moment om je ERP-project actief voor falen te behoeden.

Als je dat goed doet, zal het implementeren van een ERP bestaande silo's uitroeien, efficiëntie verbeteren, je helpen groeien en je bedrijf veel geld opleveren. Maar helaas dat is niet het volledige verhaal. Uitdagingen zoals gebruikersacceptatie, opgeblazen budgetten en tijdlijnen en te veeleisende ERP-projecten kosten geld, tijd en middelen. En in het allerergste geval kan het je je bedrijf of baan kosten.

In dit artikel leggen we de belangrijkste problemen bloot die je inspanningen, om een ERP-implementatie tot een goed eind te brengen, kunnen saboteren, de achterliggende oorzaken daarvan en hoe je ze kunt voorkomen.

De belangrijke drie vragen die we één voor één behandelen:

- Met welke problemen en uitdagingen worden dienstverlenende bedrijven geconfronteerd in ERP-projecten?
- Wat is de hoofdoorzaak van het mislukken van ERP-implementaties?
- Hoe overwin je de uitdagingen van ERP-implementatie?

Met welke problemen en uitdagingen worden dienstverlenende bedrijven geconfronteerd in ERP-projecten?

In de afgelopen decennia hebben we professionele dienstverleners keer op keer tegen dezelfde problemen aan zien lopen, soms met rampzalige gevolgen.

1. Het ERP-project gaat over tijd en budget heen

Dit kan om veel redenen gebeuren. Het kan zijn dat de omvang van het ERP-project is onderschat, al of niet door een gebrek aan ervaring. Het implementeren van ERP-software is een uiterst participatief proces, waarbij team workflows en software samensmelten tot een effectief geheel. Je neemt voortdurend beslissingen over hoe je workflows aan de software koppelt, terwijl je inventariseert of die beslissingen nog steeds in overeenstemming zijn met je bedrijfsdoelen. Dit is voorwaar een uitdagend proces en niet zelden hebben bedrijven er onvoldoende tijd en middelen voor gereserveerd.

2. Mensen hebben moeite met het werken met de nieuwe software

Uiteindelijk is ERP voor professionele services een verzameling best practices die de activiteiten van je bedrijf zo efficiënt mogelijk maken door middel van samenwerking en automatisering.

Maar veel bedrijven verwachten - ten onrechte - dat ERP al deze 'best practices' automatisch faciliteert, en zijn niet bereid hun workflows om te zetten naar de nieuwe ERP-software.

Terwijl je bedrijf moeite heeft de best practices van de software over te nemen, zitten de medewerkers vast aan hun oude manier van werken en zal automatisering geen verschil maken in de manier waarop zij hun werk doen.

3. Vooruitgang wordt stopgezet door patstellingen bij beslissingen

Leden van het ERP-projectteam zijn het daar niet mee eens. Er zijn te veel en tegenstrijdige meningen. Iedereen is gefocust op zijn eigen belang in het proces en verdwaalt in details die niet bijdragen aan een totaaloplossing.

Ook aarzelen teamleden wel eens om tot een oordeel te komen en weten ze niet hoe ze verder moeten. Of de zaken komen niet vooruit omdat teamleden niet de juiste autoriteit hebben om het finale besluit te nemen.

4. Vasthouden aan oude gewoonten

Alle teamleden soepel laten omschakelen en zich het nieuwe ERP-systeem eigen laten maken, is ingewikkeld en gebeurt bepaald niet automatisch. Mensen zijn niet overtuigd door de software zelf, en meestal zijn er teamleden die zich zorgen maken over het onder de knie krijgen en gebruiken van de nieuwe software.

Aangezien ERP de manier verandert waarop werk wordt gedaan met het doel het werk efficiënter te maken, zijn deze zorgen begrijpelijk. Maar het gevaar bestaat dat de voordelen en functionaliteit van je nieuwe ERP teniet gedaan worden als de beoogde eindgebruikers zich vastklampen aan oude werkgewoonten.

5. De ERP-implementatie wordt te veeleisend

Vaak realiseren onervaren ERP-projectteams zich ergens in het midden van het onboarding proces dat het hen boven het hoofd groeit. Het ERP-project wordt te ingewikkeld, voldoet niet aan de verwachtingen en het is nog steeds onduidelijk wat teams uit de software halen. Nadat ze geld en tijd in onafgemaakt werk hebben gestopt, komt de organisatie in dat geval vaak op meerdere plekken tot de conclusie dat het ERP-systeem niet geschikt is voor hen.

Of, hetgeen wellicht erger is, men gaat door met het ERP-systeem en verkrijgt suboptimale resultaten totdat men besluit een andere ERP-oplossing te gaan implementeren. Op dat moment maakt men een nieuwe start, maar kunnen zich dezelfde fouten gemakkelijk opnieuw voordoen.

Het blijkt dat er een onderliggende reden is waarom deze problemen zich blijven voordoen. Dus, wat is de verbinding tussen deze problemen?

De hoofdoorzaak van het mislukken van de ERP-implementatie

Zelfs de meest ervaren en slimme bedrijfsleiders kunnen gemakkelijk missen dat de onderliggende oorzaak, die het uiteindelijke resultaat aantast, een psychologische is.

Meestal mislukt de ERP-implementatie vanwege de botsing tussen ons verlangen om dingen beter te laten worden en onze natuurlijke neiging om te blijven werken zoals we gewend zijn.

Vaak zijn mensen voorstander van vooruitgang met een nieuw ERP-systeem, maar ze realiseren zich niet de verschuivingen in de werkdynamiek die nodig zijn om de verbeteringen in hun workflows te krijgen. Niet zelden wordt ERP gezien als een grotendeels backoffice functie met slechts indirecte relaties met de dagelijkse werkzaamheden en processen. Maar [ERP lost natuurlijk geen problemen op zichzelf](#) op. Het stroomlijnt bedrijfsprocessen en verbetert de efficiëntie van de uitvoering.

Het kan moeilijk zijn om iedereen aan boord te krijgen als medewerkers niet begrijpen hoe de nieuwe ERP hun werk verandert en wat het betekent voor hun persoonlijke toekomst binnen het bedrijf. ERP automatiseert veel handmatige taken. En hoewel dat het leven van werknemers gemakkelijker maakt, kan het woord 'automatisering' de angst opwekken voor redundantie, voor een onvermogen om te leren of voor het wennen aan de nieuwe software.

Soms kan een te rigide manier van denken ertoe leiden dat leden van het management onbedoeld de noodzakelijke veranderingen blokkeren. Vooral als ze geen duidelijk zicht hebben op de grotere doelen van het project, of als ze niet de zegen van het leiderschap hebben om beslissingen te nemen, kunnen ze zichzelf insluiten met onnodige regels en vasthouden aan oude werkpatronen die niet passen in de manier waarop het ERP werkt en evenmin de doelen van de organisatie dient.

Al met al kan je gemakkelijk eindigen met een perfecte storm van een gebrek aan urgentie, een verkeerd begrip van het doel en de functionaliteit van de software en een onderschatting van de vereisten voor ERP-implementatie. Deze situatie zal vrijwel zeker voorkomen dat iedereen effectief samenwerkt en zal je inspanningen voor ERP implementatie vanaf het begin tenietdoen.

Hoe overwin je de uitdagingen van ERP-implementatie?

Wat maakt een succesvol ERP-project? Hoe creëer je de juiste mindset, ben je de uitdagingen de baas en zorg je ervoor dat je ERP-implementatie vlekkeloos verloopt?

Eerst organiseren, later automatiseren

De beroemde uitspraak van Bill Gates dat "de eerste regel voor elke technologie die een bedrijf gebruikt, is dat automatisering van een efficiënte operatie de efficiëntie zal vergroten." En dat is natuurlijk wat bedrijven van ERP verwachten.

Maar zoals Gates opmerkt, is het omgekeerde ook waar, hetgeen de basis vormt voor zijn tweede regel dat "automatisering toegepast op een inefficiënte operatie de inefficiëntie daarvan zal vergroten".

Door dit concept toe te passen op ERP-implementatie, is het absoluut noodzakelijk af te stappen van het idee dat de software zelf al het werk zal doen. Om de gewenste resultaten te bereiken - en dit binnen het budget en de toegewezen tijd - moet je eerst organiseren en later automatiseren. Met andere woorden: egaliseer nu grote knikken in de workflows van je bedrijf en voeg vervolgens ERP toe. Anders zal je ERP uiteindelijk bestaande inefficiënties automatiseren.

Houd er bij het aanpakken van organisatieverandering rekening mee dat dit een gecombineerde bottom-up en top-down benadering vereist. Net zoals teams leiderschap nodig hebben om het bedrijf te organiseren, zullen leiders meer praktische en nuttige veranderingen doorvoeren met de feedback van teamleden ter plaatse. De twee perspectieven versterken elkaar om optimale workflows voor het hele bedrijf te creëren die je ERP vervolgens kan automatiseren en uitbreiden.

Zorg voor het juiste projectteam

Elk bedrijf, ongeacht de grootte, zou een kern-ERP-projectteam moeten hebben met leiders, beheerders en één vertegenwoordiger van elke afdeling die de ERP-software zal gebruiken of erdoor wordt beïnvloed.

Als je ERP inschakelt voor meerdere bedrijfsonderdelen of regio's, kan je overwegen om extra taskforces, een stuurgroep en interne communicatie-experts in te schakelen. Als je het kernteam echter op één hoofd per afdeling houdt, kan je snel beslissingen nemen en kan je een situatie vermijden waarin er te veel tegenstrijdige meningen en conflicten zijn tussen teamleden met overlappende verantwoordelijkheden en belangen.

Voor je kernteam zal het leiderschap moeilijke beslissingen moeten nemen en patstellingen in de besluitvorming moeten doorbreken. Beheerders zullen softwaretests en technische ondersteuning bieden, en afdelingsvertegenwoordigers moeten in staat zijn om in de behoeften van hun teams te voorzien en zij moeten het mandaat hebben namens hen beslissingen te nemen. Dit laatste is de sleutel - stel je de achteruitgang en verwarring voor als het topmanagement alle grote beslissingen nietig zou verklaren.

Om iedereen volgens de regels te laten spelen, moeten eerst de regels worden vastgesteld. Bepaal bij het samenstellen van het kernprojectteam wat de rol van leiderschap zal zijn voor de andere projectteamleden. Wat heeft het leiderschap nodig om te beslissen over het project en welke beslissingen moeten de afdelingshoofden nemen? Dit kan aanzetten tot meer vastberaden actie en minder aarzelen en voorkomen dat beslissingen worden teruggedraaid.

Leiderschap en begeleiding veilig stellen

Een groot deel van het succes van het project komt neer op adequate planning en flexibele besluitvorming, wat betekent dat je de toewijding van het leiderschap moet veiligstellen om het ERP-project van tevoren te ondersteunen.

ERP-implementatie heeft het inzicht van het leiderschap nodig om de projectdoelen te definiëren. Dit is een fundamenteel onderdeel van het afbakenen en afbakenen van het project, evenals het toewijzen van de juiste hoeveelheid tijd, geld en middelen. Om nog maar te zwijgen, het is ook een cruciale stap om te bepalen welke functionele gebieden en afdelingen zullen worden opgenomen, informatie die je nodig hebt om je te helpen bij het kiezen van het juiste projectteam. Bovendien is het aan de leiding om de doelstellingen van het ERP-project te allen tijde in het zicht te houden voor het projectteam om scope-creep tegen te gaan.

Communiceer de ERP-visie en -doelen

Eén van de cruciale onderdelen van het succes van de ERP-implementatie is om iedereen te laten samenwerken aan de ERP-projectdoelen.

Om dit mogelijk te maken, is ongetwijfeld een top-down berichtgeving nodig. Leaders spelen een grote rol, niet alleen bij het stellen van de doelen, maar ook moeten zij ervoor zorgen dat de hele organisatie ze begrijpt, waarom ze belangrijk zijn en hoe ze ernaar moeten handelen. Het is de opgave van het leiderschap iedereen samen te brengen in een gemeenschappelijke bedrijfsvisie, die een gemeenschapsgevoel en gedeelde waarde rond het ERP project zal bevorderen.

Bovendien bevindt het leiderschap zich in een unieke positie om angsten over het aanleren van nieuwe vaardigheden en overtolligheid weg te nemen. Vertrouwen en aanmoediging kunnen worden opgebouwd door leiderschap uit te leggen wat het ERP voor alle gebruikers zal betekenen en hoe het hun workflows precies zal beïnvloeden.

Maar het leiderschap is niet de enige spreekbuis voor het ERP-project. In de praktijk is communicatie natuurlijk een gecoördineerde inspanning van het leiderschap en de afdelingshoofden. Hoewel leiderschap het grotere geheel - doel, samenhang - kan dienen, hebben de afdelingshoofden de opgave de berichtgeving integraal te versterken en hun teams energiek en enthousiast te maken.

Stel een ondersteunende organisatiestructuur in

Gebruikersondersteuning moet prioriteit krijgen. Elke afdeling dient een ondersteunende organisatiestructuur te hebben met als doel alle eindgebruikers na de uitrol comfortabel en correct met het ERP te laten werken. Immers kan je ERP implementatie niet als een succes worden beschouwd als gebruikers de software niet adopteren.

Kies 'super gebruikers' die kunnen helpen bij het geven van training op de 'vloer' en het opleiden van teams over de ins en outs en het routinematige gebruik van de ERP. Het zijn belangrijke contactpunten voor teamleden om vragen te stellen, feedback te ontvangen en vertrouwen te krijgen in hun nieuwe workflows.

Kies een gebruiksvriendelijke ERP die eenvoudig te implementeren is

Ondanks je goede inspanningen op het gebied van communicatie- en training, kan de gebruikersadoptie slecht zijn als het ERP-systeem moeilijk is. Nut en gebruiksgemak van functies en functionaliteit, interface ontwerp en integraties maken allemaal deel uit van de gebruikerservaring. Voor de beste resultaten moet de software eenvoudig, gemakkelijk te leren en te gebruiken zijn en idealiter aantrekkelijk genoeg voor je personeel om het te willen gebruiken. Hier zijn enkele vragen om ERP-selectie met het oog op gebruiksvriendelijkheid te begeleiden:

- Ziet de software-interface er eenvoudig en leuk uit in termen van graphics, lay-out en stijl?
- Heeft de software redelijk snel zin als je deze gaat gebruiken? Zit er een logische organisatie in?
- Zijn er grafieken, diagrammen of andere visuele rapportagefuncties die gegevens leveren zonder te hoeven graven?
- Ondersteunt de ERP integraties met andere software die je teams gebruiken, inclusief financiële boekhoudsoftware en CRM?
- Als het cloud-ERP is, is het platform waarop de software is gebouwd dan geschikt voor je teams? Hebben ze bijvoorbeeld meer baat bij het ingebouwd hebben van Google Workspace-apps zoals Gmail, Drive, Docs en Spreadsheets in hun workflows met een ERP op de Google Cloud? Of is native integratie met een CRM als Salesforce belangrijker voor jouw organisatie?
- Zijn de functies van de ERP-software gemakkelijk of moeilijk te navigeren en voldoen ze aan de behoeften van teams?
- Is het gemakkelijk om alles wat je nodig hebt in de software te vinden, inclusief gegevens, bestanden, toegewezen taken en beschikbaarheid van middelen?

Budgetteer deskundig advies

Reken in de budgetteringsfase op onboarding en eventueel advieskosten. Zelfs als je ERP in het verleden met succes hebt geïmplementeerd, help je je team deze ronde door met het inschakelen van onboarding-services van een betrouwbare en ervaren ERP-provider. Die, als jij je huiswerk goed hebt gedaan, helemaal klaar staat als het tijd is om het ERP-project uit te voeren. De onboarding-experts van je ERP-leverancier kunnen je team door de functionaliteit van de software leiden, je helpen ermee te werken en er de meeste waarde uit te halen.

Als je echter geen ervaring hebt met ERP-implementatie, kan je ervoor kiezen om samen te werken met een onafhankelijke ERP-consultant. Een ERP-consultant kan je laten zien hoe je de juiste doelen selecteert, eerst organiseert en later automatiseert; hoe je het project opzet en bepaalt welke beslissingen je gaandeweg moet nemen.

Of je nu een ERP-consultant in dienst hebt of niet, je wilt er zeker van zijn dat je de juiste software oplossing gebruikt die eenvoudig te implementeren is. Voor professionele dienstverleners is dat PSA-software (Professional Services Automation), een type ERP dat is ontworpen om de levenscyclus van services te stroomlijnen en te optimaliseren.

[Download onze gratis PSA-kopersgids 2021](#) en ontdek welke vragen u moet stellen, naar welke functies u moet zoeken en factoren die het verschil kunnen maken tussen ERP-succes en -falen.

[Boek vandaag nog een demo van VOGSY](#) om gebruik te maken van een winnend quote-to-cash-systeem voor je professional services organisatie in consulting, digital, marketing, engineering, design en ict.

Meer inzichten nodig?

*Wil je meer leren hoe je je PSO met meer gemak en resultaat laat opereren? **Neem contact met ons op.** We helpen je de juiste resultaten te bereiken die je nodig hebt om je business te laten groeien: betere marges, lagere overheadkosten, hogere benutting en meer opbrengsten.*



Wout Klok, Managing Director

w.klok@geefirm.com

+31 6 5380 5327