

Beyond ERP?

De hype voorbij? Of begint het nu pas?

Drs. P.P.M.G.G. Brouwers RE RA en drs. G.J.W.C. Vankan RE

Begin jaren negentig was de invoering van Enterprise Resource Planning-systemen (ERP) als opvolger van MRP (Material Requirements Planning) en MRP II (Manufacturing Resource Planning) één van de belangrijkste ontwikkelingen in het gebruik van geautomatiseerde informatiesystemen voor de ondersteuning van de bedrijfsvoering. Met als doel een zeer vergaande (zo niet complete) integratie van de bedrijfsprocessen werden deze veelal omvangrijke IT-oplossingen bij veel organisaties geïmplementeerd.

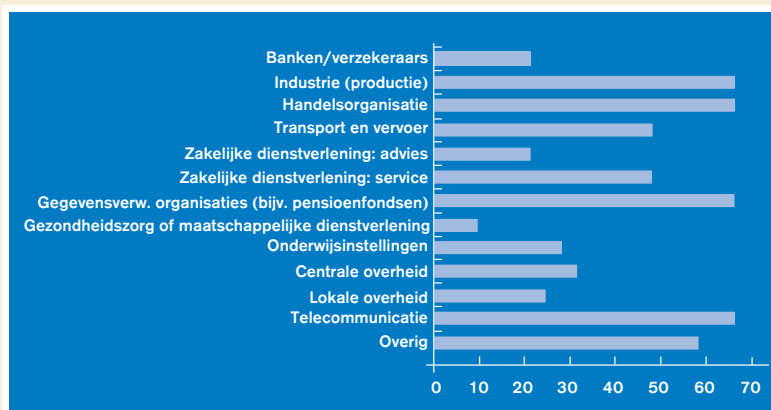
Inmiddels wordt het IT-landschap bepaald door nieuwe ontwikkelingen die zouden kunnen doen vermoeden dat geen organisatie meer met ERP bezig is. Kijken we naar de recente winstwaarschuwingen van de ERP-leveranciers dan zou men zelfs kunnen denken dat ERP op zijn retour is. De schrijvers van dit artikel zijn van mening dat dit geenszins het geval is. Voor alle verderop in dit artikel genoemde ontwikkelingen zal blijken dat ERP zelfs een essentiële backbone vormt. Zonder ERP zijn deze ontwikkelingen niet mogelijk. Een en ander zal in dit artikel worden uiteengezet.

Beyond ERP, het einde in zicht?

Een korte terugblik

De invoering van ERP als opvolger van MRP en MRP II werd gedreven door de behoefte om de volledige omvang van de (primaire en ondersteunende) bedrijfsprocessen te kunnen overzien, ondersteunen, beheersen en efficiënter in te richten. In een situatie waarin bedrijven vaak tientallen grotere en kleinere informatiesystemen naast elkaar gebruikten, waren de informatiestromen vaak zeer moeilijk te doorgronden met als gevolg dat de vereiste bestuurlijke informatievoorziening (lees: de managementinformatie) vaak ontoereikend was. Integratie van systemen en het beschikken over één eenduidige corporate database met gegevens was een randvoorwaarde om op effectieve en efficiënte wijze de noodzakelijke stuur- en managementinformatie te verkrijgen. Deze integratie kon worden gerealiseerd door het integreren van de bestaande systemen of door het vervangen van de bestaande systemen door een integrale oplossing.

Figuur 1.
Toepassing van ERP
in branches (2001)
(bron: [Noor01]).



Deze ontwikkeling had met name betrekking op ondernemingen in de branches van waaruit ERP is ontstaan (industrie (productie), handelorganisatie, telecommunicatie, transport en vervoer). Deze ontstaanshistorie is ook nu nog terug te vinden in de toepassingsgraad van ERP in verschillende branches, zoals ook wordt aangegevoerd op basis van het 2001-onderzoek van het IT Trends Institute van KPMG ([Noor01]).

Als belangrijkste drijfveren achter de implementaties in deze branches konden worden gezien:

- ★ het integreren van de verschillende bedrijfsprocessen (afstemming productieplanning op salesplanning, 'three-way'-matching in één systeem, etc.) en daarmee het verminderen van vastlegging van redundante gegevens;
- ★ het standaardiseren van bedrijfsprocessen (binnen de verschillende delen van een organisatie, vergelijkbare bedrijven over landsgrenzen heen, binnen divisieonderdelen, etc.) en daarmee ook het verbeteren van de informatievoorziening;
- ★ het door implementatie van standaardsystemen reduceren van de IT-kosten zowel voor ontwikkeling/implementatie als voor beheer.

In de afgelopen tien jaar hebben veel organisaties ERP-implementatietrajecten doorlopen. Het merendeel van de organisaties binnen de branches die met name geschikt zijn voor een ERP-oplossing, heeft inmiddels gekozen voor een ERP-systeem. Het betreft hier zeker niet alleen de vijf grote, de JBOPS (JD Edwards, Baan, Oracle, People Soft en SAP), maar ook de 'mid- en low'-tier pakketten als Navision, Movex, MFG Pro, Ratio, Ross, Exact en ga zo maar door. De verwachte 'shake out' zoals Gartner die midden jaren negentig aankondigde heeft zeker niet plaatsgevonden. Zelfs is het tegenovergestelde nu zichtbaar. De 'mid- en low'-tier pakketten staan stevig in de markt en de grote vijf slagen er slechts beperkt in om hun eerdere successen voort te zetten.

Waar staan we nu?

Als we even teruggaan naar de belangrijkste drijfveren voor de implementatie zien we dat de daarmee beoogde doelen binnen een aantal organisaties ten dele nog niet zijn gehaald.

* Integratie van de verschillende bedrijfsprocessen en vermindering van redundante gegevens: *stysteemtechnisch grotendeels gerealiseerd!*

Is het in veel gevallen echter niet zo dat de organisatie eromheen nog altijd moet wennen aan de procesgerichte benadering en moeite heeft met het compleet vullen van de noodzakelijke stamgegevens?

* Standaardisatie van bedrijfsprocessen en daarmee ook verbetering van de informatievoorziening: *gedeeltelijk gerealiseerd!*

Hoeveel bedrijven zijn niet van start gegaan met een ‘regional of global’ template of kernel en met als implementation statement: alleen wettelijke zaken en landspecifieke zaken mogen worden toegevoegd. Daarnaast was in het begin van het implementatietraject vaak te horen: wij gaan standaard implementeren, maatwerk is niet toegestaan! De werkelijkheid is ietwat anders. Veel bedrijven zijn herimplementaties gestart om nu echt de standaardfunctionaliteit neer te zetten aangezien het maatwerk elke keer weer tot problemen leidde bij een releasewissel of de implementatie van een nieuwe versie. Daarnaast verdient de standaardisatie van de informatievoorziening ook nog vaak aandacht aangezien verschillende implementaties automatisch ook leiden tot verschillende managementinformatie.

* Reductie van de IT-kosten zowel voor ontwikkeling/implementatie als voor beheer door implementatie van standaardsystemen: ?

Zeker niet alle organisaties hebben echt inzicht in wat de ERP-implementaties hebben gekost en nog steeds kosten. Daarnaast kan in zijn algemeenheid worden opgemerkt

dat vooral in de beginjaren de beheerkosten eerder toenamen dan afnamen en dat ook de implementatietrajecten maatwerktrajecten benaderden. Tevens is in een aantal gevallen ook de technische complexiteit van implementatie eerder toegenomen dan afgenomen (parallele implementatie van moderne ‘state of the art’-servertechnologieën en toename van rekencentra door centralisatie van de verwerking).

Herkenbaar of niet? Gebaseerd op de initiële drijfveren van de ERP-implementaties is ERP nog zeker niet uit en zijn organisaties vaak nog hard bezig om hun ERP-systeem effectiever te gebruiken. Dit geschiedt onder andere door het doorvoeren van organisatorische aanpassingen die horen bij een geïntegreerd systeem, het uitvoeren van een herimplementatie met een strikte bewaking van de toepassing van templates/kernels, het integreren van de technische complexiteit of door het verder regionaal of globaal uitrollen van het ERP-systeem. Daarnaast kost het, met name de grotere organisaties met de zwaardere ERP-oplossingen, moeite genoeg om de releasewissels bij te houden. Zo kan dus worden gesteld dat ERP op onderdelen zeker nog aandacht behoeft, zelfs nog in de branches waar ERP reeds enige jaren wordt toegepast.

Voor met name de gegevensverwerkende organisaties zoals de financiële ondernemingen (banken, verzekeraars, pensioenfondsen, lease-organisaties) en de overheidinstellingen (zie ook het artikel van Hofland en Lips in deze Compact) kan in zijn algemeenheid worden gesteld dat ERP is doorgedrongen tot de secundaire processen als financiën/administratie, Human Resource Management en in sommige gevallen Business Warehouses, maar dat op het gebied van de primaire processen de slag momenteel gaande is. Het begin binnen de gegevensverwerkende organisaties is gemaakt door implementatie van workflowmanagementsystemen en imagingsystemen gekoppeld aan maatwerksystemen, maar de afweging/implementatie van zogenaamde industry solutions voor de back-offices is momenteel een hot issue. Als voorbeeld wordt in figuur 2 een overzicht gegeven van de Industry Solutions die SAP momenteel in de markt zet.

Er is nog een hele weg te gaan

In de voorgaande paragrafen is beschreven dat het succesvol implementeren van baseline-ERP binnen een aantal organisaties nog zeker niet geheel is afgerond en binnen een aantal branches zelfs nog aan de vooravond van implementatie staat. Het implementeren van een adequate baseline is nog steeds geen eenvoudige opgave. Dit wordt niet zozeer veroorzaakt door de complexiteit van de techniek doch door de complexiteit van de organisatorische consequenties en de onderschatting hiervan. Daarnaast is een aantal organisaties bezig met het optimaliseren van de baseline-implementaties door middel van het implementeren van Business Information Warehouses, workflowmanagementsystemen, EIS of zaken als Quality Management-systemen, HRM-systemen, etc. om een geheel dekkende functionaliteit binnen de grenzen van een organisatie te realiseren. Dit is slechts een begin.

Figuur 2. Cross-Industry and Industry Solutions (bron: [SAP01]).

Best-of-Breed-Solutions in Dedicated Industries	Industry Solutions						
	Discrete Industries	Process Industries	Financial Services	Consumer Industries	Service Industries	Public Services	
mySAP Aerospace & Defense							
mySAP Automotive							
mySAP E&C							
mySAP High Tech							
mySAP Chemicals							
mySAP Mill Products							
mySAP Pharmaceuticals							
mySAP Oil & Gas							
mySAP Mining							
mySAP Banking							
mySAP Financial Service Provider							
mySAP Insurance							
mySAP CP							
mySAP Retail							
mySAP Media							
mySAP Service Providers							
mySAP Telecommunications							
mySAP Utilities							
mySAP Healthcare							
mySAP Higher Educ. & Research							
mySAP Public Sector							
Cross-Industry Solutions							
mySAP Workplace							
mySAP CRM							
mySAP SCM							
mySAP BI							
mySAP Marketplace							
mySAP E-Procurement							
mySAP PLM							
mySAP HR							
mySAP Financials							
mySAP Mobile Business							

Door de huidige technologische ontwikkelingen ingegeven en door goede invulling van 'best of breed'-pakketten ontstaan aan de voor- en achterkant van organisaties mogelijkheden om de raakvlakken te automatiseren. Het betreft dan de CRM-ontwikkelingen aan de klantkant en de e-procurement aan de leverancierszijde. Gaan we nog een stap verder dan betreft dit het optimaliseren van de supply chain over de organisatiegrenzen heen door middel van Advanced Plannings Systemen (APS). Vervolgens bereiken we de e-community, waarvan we kunnen zeggen dat e-businesstoepassingen er het begin van waren en dat we momenteel op onderdelen ruiken aan de marketplaces en portals.

In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op de nieuwe ontwikkelingen en op het gegeven dat voor het succesvol kunnen implementeren van deze oplossingen een stabiele, goed functionerende ERP-oplossing vaak een randvoorwaarde is.

Enterprise Resource Planning-fase

Baseline-implementaties en -optimalisaties

Eenieder die een implementatietraject van een ERP-systeem van dichtbij of veraf heeft meegemaakt, weet uit ervaring dat implementeren geen eenvoudige opgave is. Projecten zijn vaak omvangrijk, duren lang en hebben een grote impact op de organisatie.

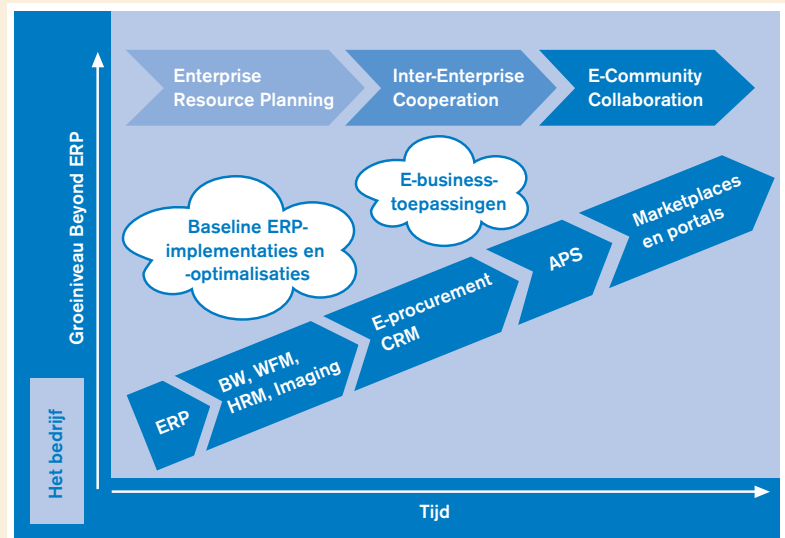
Veel organisaties hebben moeten onderkennen dat een ERP-implementatie meer betekent dan de technische invoering van een nieuw informatiesysteem. De integrale eigenschap van ERP-systemen heeft een zodanig ingrijpende invloed op de organisatie, de processen en procedures dat een grondige analyse noodzakelijk is. De praktijk leert dat voor de hand liggende veranderingen in zaken als:

- * functionaliteit, werkwijzen, administratieve organisatie en interne controle;
- * onderlinge afhankelijkheden van activiteiten;
- * snelheid en timing van gegevensverwerking;
- * gegevens- en applicatie-eigendom;
- * technisch en functioneel beheer;
- * autorisaties en beveiliging,

vaak worden vergeten of onderschat. Hierdoor worden veel organisaties geconfronteerd met een ERP-systeem dat niet voldoet aan hun verwachtingen. De vaak grote investeringen resulteren dan in een teleurstelling.

Om vanuit deze situatie het aangeschafte ERP-systeem op een effectieve en efficiënte wijze te kunnen gebruiken, is een optimalisatietraject noodzakelijk. Door het beoordelen van de bestaande werkwijze en deze af te zetten tegen de door ERP-systemen geboden mogelijkheden is vaak een procesverbetering mogelijk.

Ook het verkrijgen van managementinformatie behoort tot één van de zaken die vaak tot teleurstellingen leiden. Een ERP-systeem biedt zoals gezegd dé integrale basis waarmee de noodzakelijke stuur- en managementinformatie kan worden verkregen. Helaas hebben de meeste organisaties moeten ontdekken dat deze informatie niet zomaar met een druk op de knop uit hun nieuwe ERP-systeem kwam rollen.



Figuur 3. Groeifasen ERP en e-commerce.

Voor veel gebruikers kwam het als een verrassing dat ook in een ERP-systeem de gebruiker zelf dient te begrijpen welke gegevens worden opgeslagen en dat hij zelf dient aan te geven op welke wijze deze gegevens gepresenteerd en geanalyseerd dienen te worden. De veelal beperkte standaardrapportages die worden opgeleverd, sluiten niet aan bij datgene wat de gebruiker bij zijn 'oude' systemen gewend was en worden in de praktijk al snel aan de kant gelegd.

Voor veel ERP-oplossingen kwamen de mogelijkheden voor het benaderen, analyseren en eenvoudig representeren van de opgeslagen gegevens pas in een later stadium op de markt. Na verloop van tijd hebben echter zowel de ERP-leveranciers als leveranciers van datawarehousing tools (zoals Business Objects) op deze behoefte ingespeeld door hulpmiddelen te leveren waarmee de schat aan informatie in een ERP-omgeving ook daadwerkelijk benut kan worden. De praktijk leert dan ook dat er momenteel voldoende adequate hulpmiddelen op de markt zijn waarmee op effectieve en efficiënte wijze gegevens kunnen worden benaderd en omgezet in relevante managementinformatie.

Zoals reeds gesteld, is een aantal organisaties momenteel nog druk bezig om naast verbetering van de managementinformatie ook op een aantal andere gebieden optimalisaties door te voeren. Het betreft dan met name:

- * implementaties van aanvullende functionaliteiten op de bestaande baseline-implementaties zoals workflow, HR, Quality Management, etc.;
- * herimplementaties op basis van strikt gedefinieerde kernels/templates of technische integratieprojecten om de complexiteit te reduceren.

Inter-Enterprise Cooperation-fase

E-businesstoepassingen

Een moderne organisatie schijnt niet meer zonder het gebruik van e-business te kunnen. Zowel in de relatie naar zakenpartners (Business-to-Business, B2B) als in de relatie naar de consument (Business-to-Consumer, B2C) opent e-business vaak nieuwe mogelijkheden.

Het gebruik van e-business betekent echter veelal ook dat we onze relaties een kijkje in de keuken van onze bedrijfsvoering geven met alle risico's van dien.

Met e-business kunnen we bijvoorbeeld onze klanten (hetzij zakelijk hetzij de finale consument) met een geweldig mooie website de mogelijkheid bieden om via het web door de productencatalogus te bladeren om vervolgens met een druk op de knop het gewenste artikel te bestellen. Hoe frustrerend is het dan, als we de actuele voorraad niet kennen, de openstaande bestellingen niet weten en het logistieke proces niet naadloos aan onze verkoop kunnen koppelen, waardoor de klant na zijn razendsnelle bestelling vervolgens twee weken moet wachten op de ontvangst van het bestelde.

Veel bedrijven realiseren zich te laat dat het creëren van een flitsend e-business front-end ook inhoudt dat het back-end in staat moet zijn het met e-business gecreëerde verwachtingspatroon in te vullen.

Veel bedrijven realiseren zich te laat dat het met e-business gecreëerde verwachtingspatroon ook moet worden ingevuld.

Zowel voor B2B als B2C geldt dat een integrale benadering van het gehele bedrijfsproces noodzakelijk is om in deze snelle e-economy een marktpositie te veroveren of te behouden. Ook hier kan ERP weer de noodzakelijke basis bieden.

CRM en e-procurement

Snelle ontwikkelingen in de markt, de snelheid waarmee nieuwe producten worden gecreëerd of producteigenschappen veranderen alsmede de opkomst van nieuwe technologieën, zorgen ervoor dat bedrijven zich bewuster moeten worden van de eisen van de klant. Het hebben van een goed product is vandaag de dag niet meer voldoende. Een goede klantrelatie en de daarmee samenhangende afstemming van de producten op de individuele behoeften van de klant is minstens zo essentieel. Bij CRM staat het managen van die klantrelatie voorop, waarbij gebleken is dat dit bedrijven voordelen kan opleveren. Door middel van een CRM-implementatie probeert een bedrijf alle processen die voortvloeien uit de klantcontacten op een adequate wijze te ondersteunen en te analyseren, waardoor het bedrijf de producten meer kan afstemmen op de behoeften van de individuele klanten (customization). Hierdoor kan de relatie met de klant worden geoptimaliseerd, wat de klanttevredenheid ten goede komt. Door toepassing van CRM probeert een bedrijf te bepalen wat de klant wil en wat juist niet, waarbij de informatie over de klanten toegankelijk wordt gemaakt voor iedereen binnen het bedrijf. Sales force automation (SFA), websites en callcenters zijn voorbeelden van toepassingen die het contact met een klantrelatie ondersteunen en proberen te optimaliseren. Pakketten als Siebel en Vantive zijn met name gangbaar in dit segment, maar daarnaast zijn sinds enige tijd dienstverleners als SAP, Oracle en IBM ook zeer actief op dit gebied.

Naast CRM bestaat er de trend in de markt van leveranciers om hun producten on line aan te bieden en het voor bedrijven mogelijk te maken om elektronisch bestellingen te plaatsen, catalogi te raadplegen en prijsaanvragen te lanceren. Elektronisch wil hierbij zeggen via het gebruik van bijvoorbeeld EDI, e-mail, internet en de mogelijkheden van intra- of extranetten. Deze trend wordt ook wel e-procurement genoemd. Toepassingen met betrekking tot e-procurement zijn speciaal ontworpen voor het inkoopproces van een bedrijf. Daar waar traditioneel de bedrijven de inkoop als een tijdrovend, papierintensief en lastig te coördineren en te controleren proces zagen, biedt e-procurement de mogelijkheid om eenvoudig en snel een bestelling elektronisch te plaatsen waardoor het inkoopproces beter beheersbaar wordt. Als specialistische pakketten op dit gebied gelden Ariba en Commerce One (inmiddels onderdeel van mySAP).

Een basisvoorwaarde echter voor het succesvol implementeren van CRM en e-procurement is dat een bedrijf over een degelijk ERP-systeem beschikt met gegevens van een goede kwaliteit. Een ERP-systeem omvat immers onder andere alle artikel-, inkoop-, order-, omzet-, klant- en overige relatiegegevens die voor CRM nodig zijn om de relatie met de klant te kunnen optimaliseren en voor e-procurement de in te kopen goederen te kunnen bepalen. Er kan dus worden geconstateerd dat een goed functionerend ERP-systeem de basis vormt voor het succesvol kunnen implementeren van CRM en e-procurement.

Advanced Plannings Systemen

In een groot aantal branches (retail, automotive, industry, food) is geconstateerd dat het voordelen kan opleveren als leveranciers snel kunnen reageren op het voorraadniveau van de door hen geleverde artikelen bij hun klanten. Dus met andere woorden: het plannen over de grenzen van een organisatie heen. Daar waar traditioneel bedrijven op basis van hun voorraadniveau orders plaatsen bij hun leverancier, bepaalt de bestel- en levertijd alsmede de flexibiliteit van de orderomvang de mate waarin de voorraad op peil kan worden gehouden. Het verplaatsen van de verantwoordelijkheid voor het tijdig leveren naar de leverancier kan worden gerealiseerd door de leverancier de mogelijkheid te geven direct de voorraadniveaus van zijn klanten te beoordelen en hierop te reageren met directe leveringen (Vendor Managed Inventory). Door de leverancier te voorzien van de productieplanning van zijn klant, kan de leverancier zelfs vooruitlopen op de behoefte van zijn klant en de levering van artikelen hierop afstemmen (Collaborative Planning). Marktleiders op dit gebied zijn pakketten als I2, Manugistics, SAP en Oracle.

Een essentiële voorwaarde voor het succesvol invoeren van APS (clusterterm voor o.a. VMI en CP) is dat leveranciers en hun klanten te allen tijde over een correcte weergave van hun voorraadniveau en hun planning beschikken. Aangezien (fysieke) voorraad wordt bepaald door inkoop, opslag en verkoop is het noodzakelijk de informatie van deze processen integraal te kunnen benaderen. Ook hier kan derhalve worden geconstateerd dat een goed functionerend ERP-systeem de backbone vormt.

Naam	Oprichters	Omschrijving
Transora	o.a. Coca-Cola, Kraft Foods, P&G, Unilever, Cadbury Schweppes, Gillette, Heinz, Kellogg, Nestlé, PepsiCo	Buy-side consortium in de retailindustrie
Covisint	o.a. DaimlerChrysler, Ford, GM, Nissan/Renault	Buy-side consortium in de automotive-industrie
AeroXchange	o.a. Air Canada, Cathay Pacific FedEx, Lufthansa, SAS, KLM	Buy- & sell-side consortium in de luchtvaartindustrie
Trade-Ranger	o.a. Royal Dutch/Shell, BP Amoco, Dow Chemical, Mitsubishi Corp, Philips Petroleum, Statoil, TotalFinaElf	Buy- & sell-side consortium in de energie-industrie

Tabel 1. Voorbeelden van oprichters van e-marketplaces (bron: [Bing01]).

E-Community Collaboration-fase

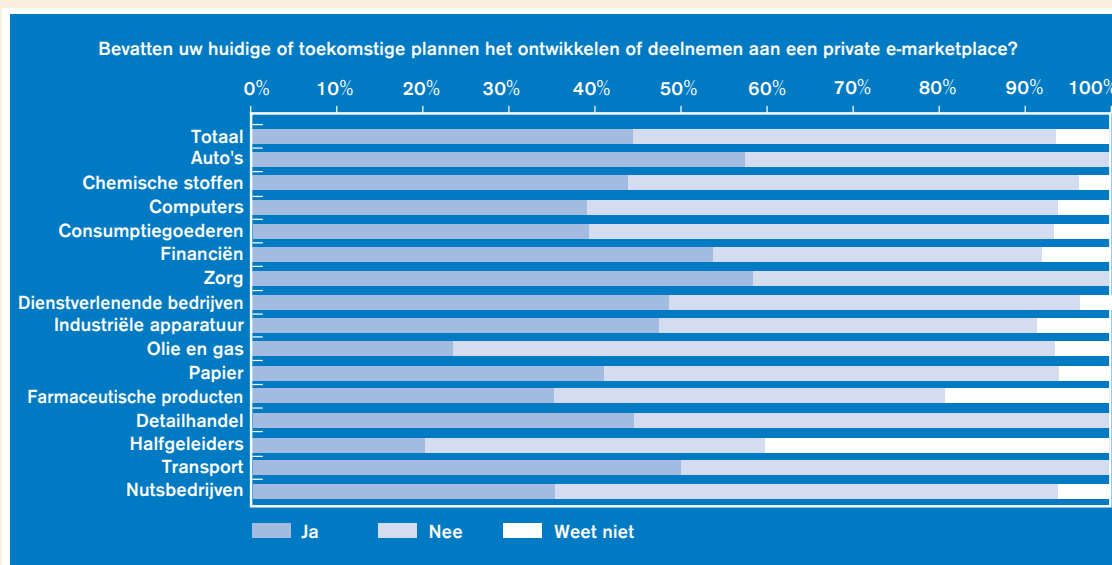
E-marketplaces en portals

Kopers en verkopers die traditioneel met elkaar werken kunnen ervoor kiezen hun transacties te bundelen in een e-marketplace, zodat deze transacties geautomatiseerd kunnen verlopen. Op deze manier kunnen deelnemers vrij browsen door de e-marketplace op zoek naar productinformatie en (nieuwe) handelspartners. E-marketplaces zijn er dan ook op gericht om de efficiëntie van de transacties voor de deelnemers te verbeteren en het mogelijk te maken toegang te krijgen tot een grote verzameling van (potentiële) kopers en verkopers. Er bestaan twee soorten e-marketplaces: private en public. Private marketplaces zijn e-marketplaces waarvan het lidmaatschap gesloten is of op uitnodiging wordt verkregen. Eén bedrijf is verantwoordelijk voor deze marketplace. Wal-Mart bijvoorbeeld heeft een 'Retail Link' gecreëerd met haar 7500 leveranciers om onder andere beter voorraadmanagement te realiseren. Daarnaast zijn inmiddels diverse andere e-marketplaces operationeel (zie tabel 1).

Bij een public marketplace kan iedere koper of verkoper zich aanbieden. Een voorbeeld is letsbuyit.com, waarop een verscheidenheid aan producten wordt aangeboden. De realiteit is momenteel dat de eerste generatie public e-marketplaces – voornamelijk dot.com geïnspireerd (zoals letsbuyit.com) – problemen heeft ondervonden.

Met betrekking tot de private marketplaces is er bij grote producenten in verticale industrieën (zoals de auto-industrie) een trend om e-marketplaces wel succesvol tot stand te brengen (zie figuur 4).

Het portal-principe is ontstaan vanuit de B2C-markt, waarbij een consument bevrijd wordt van de last om een specifieke website te vinden. De portal biedt een startpunt (een soort homepage) die verschijnt op het scherm van de consument van waaruit hem of haar de toegang wordt geboden tot verschillende bedrijven. Vervolgens is dit principe doorgetrokken tot de B2B-markt waarbij een individu een unieke view van het bedrijf kan krijgen door gebruik te maken van de portal. De portal consolideert informatie, afkomstig van een host of inter-company system, en services die zich binnen het bedrijf bevinden of over het internet worden verzonden door externe providers. Vervolgens kan er door toepassing van de zogenaamde Workplace-technologie voor iedere gebruiker een gepersonaliseerde homepage worden gemaakt op de portal. Hierdoor wordt de gebruiker in staat gesteld door middel van één homepage (of interface) toegang te krijgen tot alle informatie, applicaties en services die noodzakelijk zijn om het opgedragen werk te kunnen uitvoeren en derhalve aan de momenteel als ultiem te bereiken Collaborative Business te kunnen deelnemen.



Figuur 4. Geplande en actuele deelname in e-marketplaces (gebaseerd op [Gold01]).

Drs. P.P.M.G.G. Brouwers
RE RA
is partner bij KPMG
Information Risk Management, regio Zuid-Nederland en is verantwoordelijk voor de productontwikkeling rondom ERP-ontwikkelingen. Specialisaties zijn met name QA, AO/IC en optimalisatietrajecten in SAP-omgevingen en onderzoeken op het gebied van Information Economics. Daarnaast is hij redactielid van Compact en docent aan de TIAS-opleiding EDP-Auditing.

Drs. G.J.W.C. Vankan
RE
is partner bij KPMG
Information Risk Management, kantoor Amstelveen. Hij is verantwoordelijk voor business development rondom ERP en heeft daarom regelmatig te maken met organisaties die het huidige gebruik van ERP willen verbeteren. Hij ondersteunt organisaties bij het oplossen van beheersingsvraagstukken met betrekking tot het gebruik van informatietechnologie.

De technologie om gebruikers en netwerken zowel binnen als buiten de bedrijven met elkaar in verbinding te brengen is tegenwoordig aanwezig, maar in de praktijk hebben bedrijven al de nodige moeite om allereerst intern de zaken op orde te krijgen. Voordat informatie via marketplaces met andere bedrijven kan worden uitgewisseld of geconsolideerde informatie aan de gebruiker kan worden gepresenteerd, zal eerst binnen het bedrijf de informatie van een goede kwaliteit moeten zijn. Een goed functionerend ERP-systeem is derhalve ook hier de backbone voor het succesvol kunnen implementeren van een marketplace of portal.

Conclusie

Op basis van de in dit artikel vastgelegde ervaring van de auteurs kan worden gesteld dat de push van de ontwikkelingen in de informatietechnologie veel bedrijven vooruit duwt, terwijl de huidige mogelijkheden van de ERP-systemen nog lang niet volledig worden benut. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat voor de meeste hedendaagse ontwikkelingen zoals e-business, CRM en APS een stabiele en goed functionerende ERP-implementatie een absolute randvoorwaarde is.

Deze stabiele ERP-basis wordt vaak pas bereikt door het – na een met vallen en opstaan doorspekt implementatietraject – doorlopen hebben van een post-implementatie-optimalisatietraject. Hierin worden het huidige ERP-systeem en de bijbehorende organisatie optimaal op elkaar afgestemd en worden de initiële doelstellingen van de beginjaren van ERP uiteindelijk bereikt. Vervolgens kunnen de nieuwe technieken worden gecombineerd met het ERP-systeem waarna verdere integratie van processen en systemen binnen de bedrijfsketen kan plaatsvinden.

Bij integratie van processen binnen organisaties en binnen bedrijfsketens geldt als regel dat het succes bepaald wordt door de sterkte van de zwakste schakel. Tevens geldt ook hier het eenvoudige gezegde dat men niet moet proberen te rennen alvorens men kan lopen.

Literatuur

- [Bing01]
E. Bingen en D. Verheijen, *De realiteit van e-marketplaces*, Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek, nr. 6, 2001, pag. 25-28.
- [Gold01]
Goldman, Sachs & Co., *The new buzz on B2B Volume I*, Goldman Sachs Global Equity Research, 2001.
- [Noor01]
P. Noordam, A. v.d. Vlist en B.Derksen, *Trends in IT 2001*, IT Trends Institute.
- [SAP01]
SAPinfo.net/_ quick guide, *mySAP.com Success in E-Business*, SAP AG, Walldorf, no. 80, maart 2001.