

Standaardfunctionaliteit hoeft niet altijd gebruikt te worden

Drs. R.J. Peters RE RA

Sinds de introductie van de eerste computer zijn de functionaliteit en de complexiteit van IT-applicaties voortdurend toegenomen. Parallel hieraan en mede ingegeven door aspecten als beheersbaarheid en efficiency zijn standaard-ERP (Enterprise Resource Planning)-pakketten ontwikkeld als SAP, Oracle, PeopleSoft, Axapta en Exact. Al deze pakketten doorlopen een vergelijkbare ontwikkeling. Ze worden steeds complexer door het integreren van meer functionaliteit en het toevoegen van branchespecifieke oplossingen. Hiermee worden ze ook steeds duurder om te implementeren en te onderhouden en wordt de kans op een succesvolle en efficiënte implementatie kleiner.

In dit artikel zullen wij op basis van ervaringen uit de praktijk toelichten welke risico's een toekomstig gebruiker loopt bij de keuze en implementatie van een standaard-ERP-pakket. Op basis van deze ervaringen is het verstandig terughoudend te zijn met het stellen van te bereiken doelen. Sleutelwoorden in deze context zijn 'pragmatiek' en 'aanpassen'.

Issues

Wij lezen met grote regelmaat berichten over implementatieprojecten van standaardpakketten die zijn mislukt, ontspoord, uit de hand gelopen of welk ander eufemisme men hiervoor ook wil kiezen. Een enkele keer zelfs resulterend in het faillissement van de betrokken onderneming. Op basis van onze betrokkenheid bij de analyse van een aantal oorzaken komen wij tot de conclusie dat deze mislukkingen veelal worden veroorzaakt door een schier onoverbrugbare verwachtingskloof. Namelijk de kloof tussen wat de kopers verwachten van een geïntegreerd standaard-ERP-pakket en de weerbaarheid van de werkelijkheid, waar omgevingsfactoren het succes van de implementatie en daarmee het rendement op het geïnvesteerd vermogen bepalen.

De eerste oorzaak van de genoemde verwachtingskloof is de suggestie die wordt gewekt met de term 'standaardpakket'. Het woord 'standaard' wekt de suggestie dat anderen er ook mee werken, dat het pakket op zich doet wat het hoort te doen en dat het niet moeilijk in gebruik zal zijn. Hierbij wordt vergeten dat er sprake is van een voor de organisatie 'nieuwe' standaard en dat deze nieuwe standaard in de meeste gevallen voor de toekomstige gebruikers verafstaat van de vertrouwde dagelijkse praktijk.

De tweede oorzaak van de genoemde verwachtingskloof is de suggestie die wordt gewekt met de term 'ERP'. Hiermee wordt gesuggereerd dat min of meer alle processen binnen een organisatie (enterprise) met het pakket kunnen worden ondersteund. Hierbij voorbijgaand aan het feit dat een heel groot aantal organisaties qua bedrijfsmodel helemaal niet geschikt is voor de toepassing van ERP-beginselen. Bovendien blijkt dat vele ondernemingen met een bedrijfsmodel dat wel aansluit op de ERP-beginselen, als gevolg van de complexiteit

van de materie helaas niet verder komen dan het gebruiken van MRP (Material Resource Planning).

De derde en voor dit artikel laatste oorzaak is de suggestie die wordt gewekt met de term 'geïntegreerd'. Geïntegreerd wordt al snel opgevat als naadloos op elkaar aansluitende modules waarbij er geen problemen zijn met uitwisseling van gegevens. De suggestie wordt gewekt dat het met de betrouwbaarheid van de informatie in het pakket wel goed zit. De werkelijkheid is minder rooskleurig.

Het vervelende van de genoemde verwachtingskloof is dat deze ontstaat (of kan ontstaan) in alle drie de fasen van de 'levenscyclus' van een pakket. Tijdens de selectie heeft men de neiging laboratoriumsituaties als praktisch haalbaar te ervaren ('dat moet toch kunnen'). Tijdens de implementatie valt men snel terug op oude werkwijzen ('zo deden we het altijd'), ongeacht of deze passen binnen de mogelijkheden van het pakket, en maakt men met name op het gebied van detaillering keuzen ('alles moet zo gedetailleerd mogelijk worden vastgelegd want de computer doet het rekenwerk') die operationeel niet altijd efficiënt blijken te zijn. Ten slotte openbaart de verwachtingskloof zich tijdens het gebruik ('waar blijft die informatie' of 'dit kan niet kloppen') als gevolg van onvoldoende monitoring van het gebruik van het pakket.

Aanpak

Om ondanks het gevaar van de verwachtingskloof tot een verantwoorde keuze en implementatie van een standaard-ERP-pakket te komen zijn pragmatiek en aanpassing de sleutelwoorden. Aansluitend is een adequaat stelsel van checks en balances essentieel voor een betrouwbare werking van het pakket.

Een aardige metafoor voor de keuze van een pakket is de aanschaf van een auto. Bij een dergelijke aanschaf zullen de meeste rationeel denkende mensen het aanbod bekijken voorzover dat globaal aan de eisen voldoet. Het gaat immers om een hulpmiddel om van A naar B te komen, waarbij aspecten als aantal zitplaatsen, de grootte van de bagageruimte en de kosten per kilometer van een hogere orde zijn dan comfortverhogende accessoires als cruise control en klimaatbeheersing. Met name ingegeven door het financieel haalbare zullen enkele modellen inclusief de mogelijke fabrieksopties gedetailleerd worden vergeleken en wordt de keuze gemaakt. Hierbij wordt (en dat is naar onze mening de kern) impliciet een afweging gemaakt tussen de hebbelijkheden en onhebbelijkheden van het model, maar wordt niet meer geprobeerd de onhebbelijkheden aan te passen. Het is immers een standaardproduct.

Bij een pragmatische en bedrijfseconomisch verantwoorde keuze voor een standaard-ERP-pakket bestaat feitelijk een vergelijkbaar keuzeproces. Men zal moeten vaststellen wat de eisen zijn die aan het pakket worden gesteld. Deze eisen moeten zorgvuldig worden afgewogen op basis van economische rationaliteit (eis versus wens) en pragmatiek. Aansluitend wordt het standaardpakket (ERP of geen ERP) gekozen dat aan de eisen voldoet. Eventuele wensen die door het pakket standaard worden ingevuld, zijn in deze context niet meer dan extra's die met een gezonde terughoudendheid moeten worden beoordeeld. Immers, extra opties zijn niet gratis. Uiteindelijk betaalt de gebruiker de prijs van deze extra's tijdens de inrichting en het onderhoud van het pakket.

Het selectieproces is helaas in de praktijk minder eenvoudig dan hier geschetst. Om de kans op een succesvolle keuze te vergroten is het onze ervaring dat de verwachtingen van beslissers en toekomstige gebruikers gedurende het keuzeproces intensief en continu bijsturing behoeven. Hiervoor zijn onafhankelijke deskundigen met gedegen kennis van de beschikbare pakketten, de kenmerken van de bedrijfstak en praktische ervaring bij de inrichting onontbeerlijk. Alleen zij zijn de specialisten die de beslissers en toekomstige gebruikers kunnen begeleiden. Zij zijn het ook die afstand kunnen nemen van voorgespiegelde laboratoriumsituaties omdat zij dagelijks met het in de praktijk haalbare worden geconfronteerd. De meeste beslissers hebben daar moeite mee omdat zij in het algemeen eens in de vijf tot zeven jaar betrokken zijn bij de keuze van een ander informatiesysteem.

In de tweede fase, de implementatie- of inrichtingsfase, ligt de nadruk op aanpassing. Standaard betekent immers niet de werkwijze zoals men gewend is te werken. Standaard betekent in de context van een standaard-(ERP-)pakket 'de mogelijkheden die reeds in het pakket zijn voorzien'. Het betekent dat de toekomstige gebruikers zich zullen moeten aanpassen aan de onhebbelijkheden die onlosmakelijk aan het pakket zijn verbonden. Dit impliceert het veranderen van werkwijzen en niet het aanpassen of uitbreiden van het pakket.

Er zijn door de omvang en complexiteit van de pakketten wel enkele valkuilen die moeten worden ontweken. De meeste standaardpakketten hebben bijvoorbeeld meerdere mogelijkheden voor het inrichten van inkoopstromen of het registreren van verbruiken. Minder gelukkige keuzen hebben vergaande consequenties voor de effectiviteit van het pakket en resulteren niet zelden in achterstanden. Zo zijn er voldoende voorbeelden van productiemedewerkers die bijna een dagtaak hebben aan de registratie van de productievoortgang in het pakket, omdat bij de inrichting onvoldoende aandacht is besteed aan de consequenties voor het dagelijks gebruik. Veelvoorkomende valkuilen zijn onder meer het onvoldoende gebruikmaken van retrograde voorraadafboekingen (in jargon 'back-flushing') en veel te veel niveaus in productierecepturen.

Een in de praktijk bewezen aanpak om de valkuilen te voorkomen omvat vier aspecten. Het eerste aspect is het formeren van een multidisciplinair projectteam waarin zowel kennis van de onderneming als kennis van best

practices is opgenomen. De belangrijkste speler in dit team is een projectleider met inhoudelijke kennis en de bronnen om ontbrekende kennis (best practices) te ontsluiten. Iemand die zelf in de praktijk heeft gestaan en daardoor in staat is de valkuilen te omzeilen.

Het tweede aspect is een uitgebreide scenarioanalyse waarmee inrichtingsmogelijkheden worden geëvalueerd. Deze analyse resulteert in een gemotiveerd fundament onder de inrichting. Hiermee wordt op een transparante wijze inzicht gegeven in de uitgangspunten die zijn gehanteerd en in de geaccepteerde onhebbelijkheden die onlosmakelijk aan gekozen uitgangspunten zijn verbonden.

Het derde aspect is het breed uitdragen van de uitgangspunten aan toekomstige gebruikers. Dit moet naar onze mening op een zodanige manier gebeuren dat de gebruikers de uitgangspunten ook accepteren. Hiervoor is bij wijze van spreken elk middel gerechtvaardigd, want hier bestaat het grootste afbreukrisico.

Het laatste aspect is het tijdens de daadwerkelijke inrichting continu bijsturen van de werkzaamheden naar deze uitgangspunten. Hierbij is wederom een belangrijke rol voor de projectleider weggelegd. Hij zal als meewerkend voorman kunnen waarborgen dat de uitgangspunten blijven gehandhaafd. Immers, de gebruikers hebben deze uitgangspunten geaccepteerd.

Ten slotte nog enkele overwegingen inzake de betrouwbare werking. Zoals in de inleiding is verwoord, is de suggestie die met het woord 'geïntegreerd' wordt gewekt zeer verraderlijk. Enerzijds omdat modules niet altijd naadloos op elkaar aansluiten en anderzijds omdat het niet wil zeggen dat er geen fouten kunnen optreden. Hiernaast zullen er altijd relaties (interfaces) met andere systemen voorkomen. Bijvoorbeeld een bancaire pakket.

Gebruikers zullen zich moeten aanpassen aan de onhebbelijkheden die onlosmakelijk aan het pakket zijn verbonden.

Om de kans op een succesvol gebruik van het standaardpakket te vergroten is het uitermate van belang aandacht te schenken aan een adequaat stelsel van checks en balances. Dit waarborgt de betrouwbaarheid van de informatie die aan het pakket wordt ontleend en is hiermee het belangrijkste instrument om het rendement van de initiële investering te maximaleren.

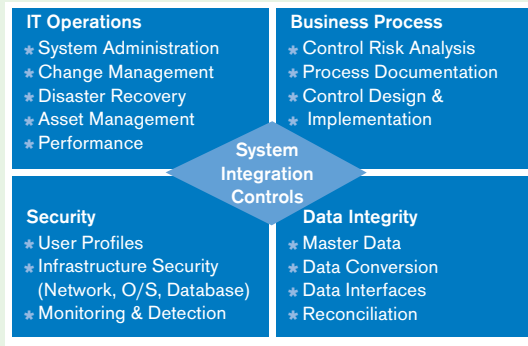
Een omspannend geheel aan beheersingsmaatregelen is helaas in de meeste gevallen onvoldoende in standaardpakketten beschikbaar. Er zijn in de markt wel bewegingen zichtbaar in deze richting, maar dashboardfunctionaliteit waarmee continu kan worden vastgesteld dat processen optimaal verlopen, wordt meestal niet standaard meegeleverd. Gelukkig zijn er leveranciers die raamwerken en producten leveren waarmee de betrouwbare werking van het pakket kan worden gemonitord.



Drs. R.J. Peters RE RA is werkzaam als director bij KPMG Information Risk Management te Amstelveen. In die hoedanigheid verleent hij ondersteuning bij verbeter- en implementatieprojecten van bestaande en nieuwe geautomatiseerde (standaard) logistieke en financiële informatiesystemen.

peters.rob@kpmg.nl

Een voorbeeld van een zodanig raamwerk is het SIC (System Integration Controls)-framework van KPMG. SIC omvat een gestructureerde methode om complexe processen en applicaties op te delen in logische aandachtsgebieden en hulpmiddelen om op een uniforme wijze risico's te inventariseren en zogenaamde 'control'-instrumenten te selecteren en te implementeren. Met behulp van de KPMG Business Control Monitor kan aansluitend op SIC een dashboard worden gevuld, waarmee de procesgang in de standaardapplicaties daadwerkelijk continu kan worden gevolgd.



Figuur 1. Het System Integration Controls-framework

Dashboardfunctieiteit waarmee continu kan worden vastgesteld dat processen optimaal verlopen, wordt meestal niet standaard meegeleverd.

Lessons learned

Wij hebben ons lang afgevraagd hoe het komt dat in vele gevallen er niet gekozen wordt voor de pragmatiek en dus voor een minder complexe inzet van standaardpakketten. Het is wellicht te verklaren met behulp van de behoeftetheorie van Maslow (1954). Maslow heeft helder uiteengezet hoe de behoefte aan waardering en zelfverwerkelijking aan belang wint nadat meer elementaire behoeften tot op zekere hoogte zijn bevredigd. Deze theorie en aanverwante gedragstheorieën (bijvoorbeeld McDougall 1923, Arndt 1978) zijn ook door ERP-marketeers en -consultants tot in de finesses bestudeerd en worden overeenkomstig toegepast.

De les die wij hebben geleerd, is dat het mede als gevolg van de behoeftetheorie noodzakelijk is om in alle fasen van de levenscyclus van een standaardpakket bij te sturen. Dit omdat in alle fasen het risico bestaat de uitgangspunten uit het oog te verliezen met als uiteindelijk resultaat een teleurstellend rendement. Het is daarom bedrijfseconomisch rationeel om ook bij standaardpakketten terughoudend te zijn in de mogelijkheden die worden gebruikt. Over de gehele levenscyclus verhoogt dit het uiteindelijke rendement.

Een tweede les die op het eerste gezicht haaks staat op het voorgaande is de aandacht voor de betrouwbare werking. Wij hebben gemotiveerd dat het verstandig is terughoudend te zijn als het gaat om het gebruik van mogelijkheden die pakketten bieden. Op het terrein van de betrouwbare werking merken wij in de praktijk regelmatig wat te veel terughoudendheid. Voor het uiteindelijke rendement mag hier wel een onsje meer aan worden besteed.

Conclusies

Wij zijn tot de conclusie gekomen dat de verwachtingen van toekomstige gebruikers van geïntegreerde standaard-ERP-pakketten niet altijd overeenkomen met de praktijk. Met name omdat zowel de beslissers als de toekomstige gebruikers de mogelijkheden en onmogelijkheden van deze pakketten nauwelijks kunnen overzien. Zonder de randvoorwaarde van een effectieve en efficiënte toepassing geven deze pakketten de ongevoerde gebruiker een soort vrijbrief om alles te eisen en te wensen wat in de stoutste dromen technisch haalbaar lijkt te zijn.

Diegenen die de ervaring en competenties missen om de sleutelwoorden 'pragmatiek' en 'aanpassen' daadwerkelijk invulling te geven, doen er verstandig aan zich te laten ondersteunen door onafhankelijke deskundigen. Wij zijn ervan overtuigd dat dan heel wat 'gratis' functionaliteit in standaardpakketten bewust zal worden genegeerd.