

ERP-implementatie zonder BPM on

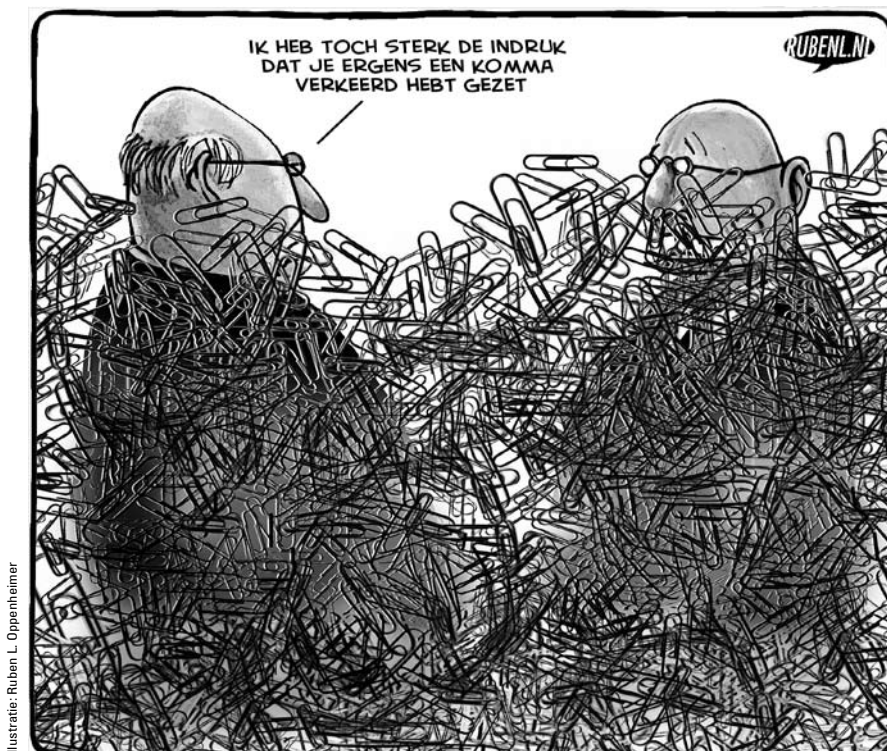
Wie met ERP aan de slag gaat, kan het best beginnen bij het begin: de processen. Een goed begin is immers nog altijd het halve werk. Voor de beste functionaliteit en de broodnodige flexibiliteit is Business Process Management onontbeerlijk.

Door Rik Vriens en Sven Roeleven

Sla een IT-vakblad open en vaak gaat het over business en IT-alignment. Hoe krijg je het als bedrijf voor elkaar om de IT-afdeling die functionaliteit te laten leveren, die echt nodig en nuttig is voor de bedrijfsvoering? En hoe blijf je daarin flexibel? ERP-leveranciers beantwoorden deze vragen veelal met eigen tooling om specifieke processtappen in vast te leggen. Zo beantwoordt SAP deze vragen met SAP Solution Manager, waarmee je een blauwdruk creëert van de gewenste SAP-omgeving. De Solution Manager van SAP heeft verschillende pluspunten, maar mist toch een cruciale eigenschap: hij zorgt niet voor een procesblik zoals de business die graag ziet. En dat levert vandaag de dag, met concepten als SOA (Service Orientated Architecture) hoog op de agenda, een concreet praktisch probleem op. Tooling voor Business Process Management (BPM) biedt hiervoor een even praktische oplossing.

Winst uit voortraject

Er zijn om te beginnen een paar zeer goede redenen om bij een ERP-implementatie niet meteen te beginnen met het maken van de blauwdruk. De kans is immers levensgroot dat de bestaande processen dan nagenoeg een-op-een in het nieuwe systeem terechtkomen. Dat is een gemiste kans. In de eerste plaats doordat de traditionele, modulaire benadering van een ERP-implementatie gehandhaafd blijft en in de tweede plaats doordat er mede daardoor niet goed kan zijn geke-



Illustratie: Ruben L. Oppenheimer

ken naar mogelijke procesoptimalisatie. Door een BPM-tool in te zetten, waarmee je eerst alle processen modelleert op basis van de vereisten vanuit de business, is er veel winst te behalen in het voortraject. Je creëert immers één centrale repository (bibliotheek) waarin alle processen en hun afhankelijkheden beschreven zijn. Iedereen die bij processen betrokken is – van eindgebruikers tot en met risicomangers en systeembeheerders –, heeft toegang tot het centrale systeem. Versiebeheer levert geen probleem op en ook in de latere fasen kun je veel makkelijker terugrijpen op gemaakte ontwerpbeslissingen. Bij alle processen is verder ook steeds glashelder wie procesverantwoor-

delijk is. Bovendien is tijdens de ontwerp-fase al inzichtelijk hoe een proces vorm krijgt in de systemen. Het toekomstige proces kan zelfs vaak in de systemen al gesimuleerd worden. Uiteindelijk werpt een gefundeerd voortraject zijn vruchten af in de beheersing van de totale keten. In de traditionele aanpak gaat dit heel anders. Er zijn Word-documenten, Excel-sheets, pdf-documenten en meer bestanden waarin delen van de organisatieprocessen zijn beschreven. Zodra een ERP-implementatie op gang komt, raakt al die documentatie al snel op de achtergrond, omdat het moeilijk bruikbaar is. De terminologie is niet eenduidig, de documenten geven niet aan wie verantwoordelijk is

INSTUREN OPINIES EN REACTIES

Lezers kunnen reageren op gepubliceerde opiniestukken en kunnen ook zelf een duidelijke prikkelende stelling schriftelijk verdedigen in maximaal 700 woorden. Eisen over stijl en opbouw van het ingezonden opiniestuk zijn op te vragen bij de redactie (redactieSCM@springeruitgeverij.nl). De redactie behoudt zich het recht voor ingezonden stukken in te korten, te redigeren of te weigeren.

wenselijk

voor bepaalde processen en versiebeheer is zeer complex. Ten slotte ziet de eindgebruiker pas iets van het nieuwe proces ná dat de implementatie is afgerond.

Reduceren procesvarianten

Een goed voorbeeld van hoe het wel moet, is te zien bij printerfabrikant Océ, die op dit moment een groot, wereldwijd harmonisatieproject uitvoert, waarbij de onderneming standaardiseert op SAP. Océ startte met een inventarisatie van alle processen met behulp van BPM. Door vastlegging van alle processen in één repository werd inzichtelijk dat er de afgelopen jaren veel procesvarianten waren ontstaan, die na analyse niet allemaal strikt noodzakelijk bleken. Inmiddels zorgt dezelfde repository ervoor dat Océ 30 procent van de procesvarianten heeft kunnen reduceren en op de geharmoniseerde processen een IT-rationalisatieslag kon uitvoeren. Na het aanpakken van de end-to-end klantprocessen staat een soortgelijk traject voor de logistiek op het programma. Ook de logistieke processen naar leveranciers toe worden afgestemd, zodat de gehele supply chain geoptimaliseerd wordt. Een andere organisatie die met veel leveranciersafspraken te maken heeft, is het ministerie van Defensie. Ook hier wordt op dit moment BPM-tooling ingezet met het oog op een grootschalige ERP-implementatie. Daarbij is het juist dankzij deze tooling mogelijk om de verschillende krijgsmachtonderdelen in een businessmodel onder te brengen. Dat betekent dat de ontwerpbeslissingen bij de business liggen en niet bij de IT-consultant. In de praktijk beschikt Defensie op termijn over één informatiesysteem waarin zowel de paperclips op het ministerie als de reserveonderdelen van een F-16 vastgelegd zijn. Het is duidelijk dat de kwaliteit en flexibiliteit van informatievoorziening daardoor sterk verbeteren.

Rik Vriens is SAP Solution consultant en directeur van Purple IT. Sven Roeleven is manager Business Development bij IDS Scheer.

Eerst meten dan beslissen

Door Bert van Eekhout

Euripides, een van de drie grote Griekse tragediedichters, schreef ooit: je moet altijd eerst de dingen meten alvorens een beslissing te nemen. Meten is immers weten. Jammer genoeg is meten ook meestal lastig, tijdrovend, niet interessant en soms vrijwel onmogelijk.

Afgelopen maanden heb ik een productieonderneming begeleid bij het minimaliseren van productiefouten en het optimaliseren van de productkwaliteit. Afnemers waren erg ontevreden over de kwaliteit van de geleverde producten en stonden op het punt de contracten op te zeggen. Kortom, er moest iets gebeuren. Bij de start van het project had de onderneming mij al duidelijk gemaakt dat ik me geen zorgen hoefde te maken over meetgegevens. Het proces werd op de voet gevolgd met meetpunten in het proces en alle data werd iedere tien minuten in een bestand gelogd. Het projectteam kon eigenlijk wel direct met de data aan de slag en het lek zou spoedig boven zijn, dachten ze.

Een eerste analyse van het bijna oneindige gegevensbestand leverde echter weinig op. Er was niet of nauwelijks een verband in te ontdekken. Ik adviseerde het bedrijf daarom te beginnen bij het begin en eerst een oorzaak-gevolg diagram op te zetten. Redenerend in termen oorzaken (X-en) en gevolgen (Y-en) bleek al snel dat een aantal kritische oorzaken niet in de meting was meegenomen. Het bedrijf had gekozen voor het meten van oorzaken (X-en) die relatief eenvoudig te meten waren. Daarnaast bleek dat een groot deel van de metingen niet betrouwbaar waren. Ten slotte bleek ook nog dat gemeten waarden van oorzaak en gevolg lang niet altijd bij elkaar hoorden.

Op basis van de beschikbare gegevens konden uiteindelijk geen verbetervoorstellen worden geformuleerd. Om het proces toch te kunnen verbeteren zijn daarom eerst de meetmethoden nader onderzocht en verbeterd, vervolgens zijn de meest kritische oorzaken aan de meting toegevoegd. De nieuwe meetgegevens, aangevuld met gegevens uit experimenten, hebben uiteindelijk voldoende informatie geleverd om productiefouten te minimaliseren en de productkwaliteit te optimaliseren.

Meten moet geen doel op zich zijn en meten zonder doel is zeker niet zinvol. Een gegevensbestand opbouwen is noodzakelijk om verbanden te kunnen vinden, maar leidt zeker niet automatisch tot de oplossing van het probleem. Euripides uitspraak zou in die zin ook als volgt kunnen worden aangepast: je moet altijd eerst de *juiste* dingen *betrouwbaar* meten alvorens een beslissing te nemen.

Bert van Eekhout is zelfstandig consultant
www.vaneekhoutconsulting.nl

