

## Pakketselectie overbodig?

### Inleiding

Sinds eind jaren tachtig is pakketselectie voor ERP-applicaties de gewoonste zaak van de wereld geworden. Op basis van functionele eisen probeer je op een gestructureerde wijze het pakket te vinden dat het beste past bij die functionele eisen en de minste aanpassingen behoeft. Als consultant heb ik de loop van de jaren taltijke bedrijven met pakketselecties mogen helpen.

SAP had ik als SCM-expert al wel een paar keer meegemaakt, Microsoft in iets beperktere mate maar toch ook wel een paar keer. Onlangs mocht ik kennis maken met de Oracle-producten en mij bekreop toch ergens de gedachte dat pakketselectie voor ERP op de conventionele wijze zoals ik dat geleerd had weinig zin meer heeft. Die pakketten zijn zo compleet en zitten over het algemeen zo goed in elkaar, dat pakketselectie dan weinig toegevoegde waarde biedt. Ook het maken van uitgebreide functionele beschrijvingen is volgens mij overbodig geworden. Binnen de genoemde pakketten kun je door het zetten van variabelen en parameters de inrichting behoorlijk naar je hand zetten. Er zijn vele keuzes te maken en daarbij is enige ondersteuning en hulp wel gewenst maar dat is iets anders dan ik waar ik nu in dit artikel op doel.

In die zin lijkt het erg op de 'culture-shock' die ik meemaakte toen Lotus123 nog de standaard was en vervangen werd door Excel. Lotus123 probeerde je volledig te begrijpen en daarna ging je aan de slag. Met Excel heb ik geleerd alleen dat te gebruiken wat je op dat moment nodig hebt, probeer niet functies te begrijpen die je niet direct nodig hebt, dan wordt je gek en dat kost ook veel te veel tijd natuurlijk. Al doende leer je het pakket beter en beter kennen.

Met ERP lijkt iets dergelijks aan de hand. De functionele kenmerken zitten wel in de pakketten, alles wordt in principe wel afgedekt alleen kan het op verschillende manieren. Het is meer een kwestie geworden van de juiste parameters en variabelen kiezen en er veel mee 'spelen' totdat een gewenste situatie ontstaat.

Vandaar mijn vraag: is pakketselectie overbodig geworden?

### Traditionele pakketselectie

De traditionele pakketselectie omvat min of meer de volgende stappen: -

- Functionele en technische specificaties. De bedrijfsprocessen worden in kaart gebracht en op basis daarvan worden functionele en technische eisen waaraan een pakket moet voldoen afgeleid.
- Longlist. Op basis van de in kaart gebrachte functionele en technische specificaties vindt een eerste schifting onder de pakketten plaats. Pakketten die bepaalde gebieden niet afdekken vallen af. Vaak wordt in deze fase naast een groot aantal eisen ook een knock-out lijst opgesteld van een maximaal 20 punten waaraan een pakket moet voldoen. Is dat niet geval ook al is het maar op een punt dan valt het pakket af. Vandaar ook de term: 'knock-out'
- Shortlist en voorzichtige inschatting modificaties. Uit de longlist wordt een shortlist van ongeveer drie tot vier kandidaten opgesteld. Met deze kandidaten worden gesprekken gevoerd, demo's gedaan. Er wordt dus verfijnder en

- gedetailleerder gekeken. Uiteindelijk wordt een keuze gemaakt van 1 of 2 kandidaten met wie men verder gaat. Soms wordt een tweede kandidaat meegenomen in deze fase om nog wat onderhandelingsruimte te hebben. In deze fase wordt al een begin gemaakt van de inschatting wat er aan modificaties van de software gedaan moet worden en wat dat grofweg gaat kosten.
- Keuze. Zie voorgaande punt. Een contract wordt opgesteld met daarin ook opgenomen wat er aan modificaties gedaan zal worden. Ook wordt veelal opgenomen wat niet gedaan zal worden om daar geen misverstanden over te laten bestaan.
  - Conference room pilot en functionele beschrijving modificaties. Een CRP is een cruciale fase voorafgaand aan de implementatie. In deze fase wordt het voorkeurspakket door een kerngroep van gebruikers onderhanden genomen met ondersteuning vanuit leverancier. In deze fase wordt de besturing als concept neergezet en wordt een gedetailleerde inschatting gemaakt wat er aan modificaties meegenomen dient te worden.
  - Implementatie. Na de CRP kan de implementatie starten.

### TOP3

Op de ERP-markt zullen er momenteel zo'n 70 pakketten actief zijn. Er tekent zich duidelijk een Top3 af: Oracle, SAP en Microsoft. De middengroep is het grootst qua aantal, en dan zijn er nog een aantal kleinere pakketten.

Elk van de grote drie is zeer compleet qua functionaliteit, eigenlijk meer dan overcompleet gezien wat je doorgaans nodig hebt. De vraag is natuurlijk hoe je moet kiezen tussen die drie. Dat is niet eenvoudig. Ik denk dat je toch een beetje moet leiden door de omstandigheden waarin je zit en bij wie je je het beste thuis voelt (SAP is erg Duits, Oracle meer Amerikaans). Focus op de knock-out criteria die waarschijnlijk in hoge mate niet functioneel van aard zijn maar bijv. financieel of organisatorisch (pakket X hebben we al in huis). Prijs zal zeker een belangrijk issue zijn. Ook moet je het gevoel hebben dat je qua organisaties past, de grote drie zijn wat dat aangaat heel verschillend qua cultuur, mensen en aanpak. Neem ik hetzelfde pakket als mijn concurrent of juist bewust een andere.

Het is qua inhoudelijke software opmerkelijk hoe verschillend in werkwijze de drie aanbieders zijn. Je zou meer overlap verwachten maar dat valt dus eigenlijk wel mee of tegen, afhankelijk van welke kant je dat benadert.

### De markt: aanbodzijde

Voor specialistische pakketten is er nog steeds een markt en dat zal ook zo blijven. Er zijn altijd partijen die altijd weer een niche ontdekken en daar boven op springen en uitbouwen. Hun specialistische kennis, kleinschaligheid, flexibiliteit, gretigheid etcetera zal hun een voorsprong geven op de grote drie. De grote drie moeten zo'n groot spectrum in de gaten houden, het is onmogelijk om alle niches in controle te blijven, ze kunnen doodeenvoudig niet overal tegelijkertijd zijn. Die dynamiek houdt alle betrokken partijen scherp. Als een nichespeler veel succes heeft zullen de grote drie deze niche-speler op willen slokken.

Dan is er nog de grote groep van middenkleine ERP-leveranciers. Is er nog toekomst voor hun? Voorlopig zal er best nog interesse voor zijn omdat er natuurlijk in het

verleden dat soort pakketten zijn aangekocht. Mensen hebben er geen trek in om dat te veranderen bijv. en willen voortborduren op hetgeen ze al hebben. Veranderen van ERP-pakket en leverancier is doorgaans een langdurig en kostbaar proces. Het neemt veel tijd en resources in beslag en dat leidt af van de kern/focus van de onderneming, vaak staat de onderneming gedurende een implementatie toch een beetje stil. Dus die pakketten hebben nog lange tijd de mogelijkheid van bestaan. Maar op de zeer lange termijn zullen ze het toch moeilijker gaan krijgen. Prijs zal dan geen issue meer zijn. Kunnen dit soort pakketten innovatie veroorloven, kunnen ze de wereld bijhouden, ik denk op de langere termijn niet.

Dit soort pakketten zullen keuze moeten maken om in bepaalde niches te gaan zitten waar de grote drie niet in geïnteresseerd zijn. Of de keuze maken om volledig specialistisch te worden

Als zij inspelen op specifieke markten hebben deze partijen wel degelijk een positie. Ze moeten zich echter niet aanbieden als algemene ERP-leveranciers. Dan zitten ze in het vaarwater van de grote drie en dan blijft er weinig van hun over. Ook voor deze groep geldt dus dat verdere specialisatie van belang is om te kunnen overleven.

De markt: vraagzijde

Ik denk dat voor wat betreft ERP niet echt pakketselectie meer nodig is. De drie genoemde ERP-pakketten zijn overcompleet voor wat betreft ERP. Er zit meer in dan je ooit nodig zult hebben zeg maar. Ik geloof niet in een allesomvattend ERP-pakket. Ik denk dat je vooral goed moet nadenken wat voor jouw business belangrijk is. Op dat vlak moet je geen concessies doen en het beste pakket kiezen wat er op dat gebied is.

Pakketselectie blijft dus nodig maar op de specialistische deelgebieden

Afnemers van software moeten wel degelijk een functionele eisen scherp hebben. Het hoeft alleen niet meer op zoveel terreinen zo gedetailleerd. De hoofdstroom is wel duidelijk en wordt door de ERP-pakketten afgedekt. Het gaat dus aan de vraagzijde om een tweetal uitdagingen: -

- Wat is niet afgedekt door software en is dat belangrijk voor de business?
- Wat is zo specialistisch en zo van strategisch belang dat je daar zeer goede software voor moeten hebben met een zeer hoge fit (dat functionele eisen en de mogelijkheden van de software op elkaar te leggen zijn)

Voor die specialistische en strategisch belangrijke terreinen moet je dus wel een goede functionele beschrijving hebben en de eisen ook goed in kaart gebracht hebben. Daarvoor gelden dus nog de wetten van de pakketselectie!

Best of breed

Ik denk dus dat je altijd van functioneel procesdenken moet uitgaan en moet aangeven wat voor jouw business belangrijk is. Voldoet op dat vlak ERP dan is dat natuurlijk prima maar geloof me dat zal vaak niet het geval zijn. Je hebt allemaal zo je successtories, waarom het jou wel lukt en een ander niet. Voor dat soort van gebieden moet je de beste oplossing zoeken die bij jouw proces past. Vervolgens moet je goed nadenken over de interface.

### Interfacing belangrijk

Interfacing is dan belangrijk, daar moet je goed over nadenken. Ik zie te vaak dat daar toch te luchtig over wordt gedacht. Aan de andere kant moet je het ook niet overtrekken. Er zijn nog steeds mensen die huiverig zijn voor interfaces. Ik denk dat niet nodig is, je moet er gewoon goed over nadenken wat de kern van je interface is en aan welke eisen de interface moet voldoen.

Belangrijk in de interfaces zijn het zoeken naar de sleutels die in alle systemen voorkomen. Vaak zijn dit zaken als: itemnummer, ordernummer en dergelijke. Je moet proberen de Interface aan dat soort begrippen op te hangen. Probeer verder de interface simpel te houden zodat een ieder kan begrijpen en volgen wat er gebeurt.

Vaak wordt over interfaces slecht nagedacht en het is niet zo moeilijk. Als je sleutel hebt en je houdt aan een simpel ontwerp dan valt de interface over het algemeen wel mee. Probeer voor een generieke taal te gaan zoals XML-standaard en geen andere excoten. Het is moeilijk om programmeurs te vinden en ook zelf kan je het maar moeilijk volgen.

### Conclusie

Wat mij betreft is het antwoord op de vraag of pakketselectie nog nodig zal zijn: voor het grote gebied dat ERP afdekt niet nee, maar voor de specialistische gebieden wel.