

ISO en ERP in één keer goed!

Inhoud

Inleiding.....	1
Waar gaat het eigenlijk om?	1
De aanpak van een geïntegreerde implementatie van ISO en ERP	2
De synergie	3
De doorlooptijd	5
Het beslag op de organisatie	5
De implementatiekosten	6
Conclusies.....	6

Inleiding

ISO en ERP, voor veel managers twee schrikbeelden: geld- en tijdverslindende trajecten die weliswaar in potentie veel kunnen opleveren, maar dat in de praktijk lang niet altijd waarmaken. Inhoudelijk lijken het twee totaal verschillende zaken. Vanwege allerlei redenen wordt door menig managementteam besloten om niet te veel tegelijk te veranderen, dus eerst ISO en dan pas ERP of andersom. In dit artikel laten we zien wat de overeenkomsten zijn tussen een ISO- en een ERP-traject en zullen we aantonen dat een geïntegreerde aanpak altijd voordelig is.

ERP	ISO
<p>ERP staat voor Enterprise Resource Planning. Een geautomatiseerde toepassing, vaak modulair opgezet waarmee u uw organisatie vergaand kunt automatiseren. Een ERP systeem is een standaard pakket dat aangepast (geconfigureerd, geparametriseerd) kan worden voor een organisatie. Een goed gebruik van zo'n ERP systeem vereist vaak de nodige aanpassingen (verbeteringen) in de bedrijfsprocessen.</p>	<p>ISO staat voor International Standardisation Organisation. De bekendste ISO norm is de ISO 9001:2000. De norm op basis waarvan organisaties zich kunnen laten certificeren met als doel een waarborg te bieden aan (potentiële) klanten. Een goede ISO implementatie gaat vaak gepaard met verbeteringen in de bedrijfsprocessen: vaak verbeteringen in de effectiviteit en efficiency en altijd verbeteringen van de kwaliteitsborging.</p>

Waar gaat het eigenlijk om?

Waarom willen organisaties nu eigenlijk een ERP-systeem en een ISO certificaat? Elke organisatie heeft behoefte aan een goede informatievoorziening. Zonder dát kan een organisatie niet overleven. ICT speelt hierbij een cruciale rol. ICT kan ingezet worden als enabler voor de business (creëren van nieuwe kansen) en als hulpmiddel om de interne organisatie te stroomlijnen (efficiency voordelen). Veel organisaties die gaan investeren in ICT kiezen voor ERP systemen vanwege het geïntegreerde karakter en natuurlijk ook vanwege het kostenplaatje, maatwerk is immers erg duur zowel in aanschaf en vooral ook in het onderhoud. Bovendien profiteert een bedrijf met een standaardpakket mee van de ervaringen die de softwareleverancier bij anderen heeft opgedaan, mits de oplossing geschikt is voor de desbetreffende branche.

De behoefte aan ISO 9001 kent twee oorzaken:

1. het wordt geëist of verwacht door (potentiële) klanten van de organisatie. Er is dan een commerciële noodzaak;

2. de organisatie heeft sterk behoefte om klantgerichter en/of efficiënter te opereren. Meestal is de aanleiding (dreigend) omzetverlies vanwege matige of slechte klanttevredenheid.

De aanleiding voor een ERP selectie- en implementatietraject en de aanleiding voor een ISO 9001 traject zijn vaak verschillend. Toch gebeurt het regelmatig dat deze trajecten na elkaar worden doorlopen of dat ze beide worden overwogen. Dit is niet verrassend. De achterliggende oorzaken zijn namelijk vaak dezelfde, bij voorbeeld:

- bedrijfsresultaten zijn mager of gaan achteruit;
- klanten zijn niet echt tevreden over de kwaliteit van producten of diensten;
- de medewerkers zijn niet extern (klant-) gericht;
- management heeft slecht zicht op wat er op de werkvloer gebeurt;
- er zijn veel verstoringen in het productie / voortbrengingsproces;
- veel energie gaat verloren door interne ruzies en discussies rondom onduidelijke afspraken;
- medewerkers zijn niet echt tevreden, vinden zelf dat ze er alles aan doen, maar zien dat niet bij hun collega's en het management is niet in staat hun prestaties meetbaar te maken.

Kortom: het primaire bedrijfsproces wordt niet of matig beheerst. Het gaat vaak om organisaties die van Nolan¹ fase 1 naar 2 gaan, of van INK² fase 1 naar 2, kortom van pionierfase naar consolidatiefase. Dit zijn veelal organisaties met 15-30 medewerkers die sterk gegroeid zijn of organisaties waaruit de ondernemer gaat vertrekken of inmiddels uitgestapt is.

Zowel bij ERP als bij ISO gaat het, als het goed is, om een COPAFITJ-breed verandertraject. De letters staan daarbij voor Commercie, Organisatie, Personeel, Administratie, Financieel, Informatie, Techniek en Juridisch. Waarom schrijven we "als het goed is"? Nog vaak komen we een te beperkte opvatting tegen over zowel een ERP als een ISO implementatie. Bij ERP gaat het dan, plat gezegd, om het installeren van het ERP pakket en met een beetje goede wil het converteren van de data en het opleiden van gebruikers. Bij ISO gaat het dan, ook weer plat gezegd, om het maken van een kwaliteitshandboek en het toevoegen van een paar noodzakelijke toetsen en testen.

Op deze wijze omgaan met de ERP en met ISO lost niets, maar dan ook helemaal niets op aan de pijnpunten in de organisatie. De achterliggende oorzaken worden niet aangepakt. In dit artikel gaan we dan ook uit van een serieuze ERP- en ISO implementatie die daadwerkelijk de organisatie laat "groeien" in klanttevredenheid, medewerkerstevredenheid en bedrijfsresultaten.

De aanpak van een geïntegreerde implementatie van ISO en ERP

Voor een wat meer gedetailleerde beschrijving van wat de ISO en ERP trajecten inhouden verwijzen we naar de rubrieken "ISO – kwaliteit" en "pakketselectie – pakketimplementatie" op www.KenniZZ.nl. Hier gaan we in op de hoofdlijn van de geïntegreerde aanpak. Gestart wordt met een nulmeting. Voor zowel ERP als ISO is het nodig om te weten waar de organisatie "staat", wat de mogelijkheden zijn en welke randvoorwaarden er zijn. Tijdens de nulmeting worden de "neuzen gericht", zodat het management met de juiste verwachtingen aan het verbetertraject begint. Vervolgstap is het maken van de businesscase. Hierin wordt

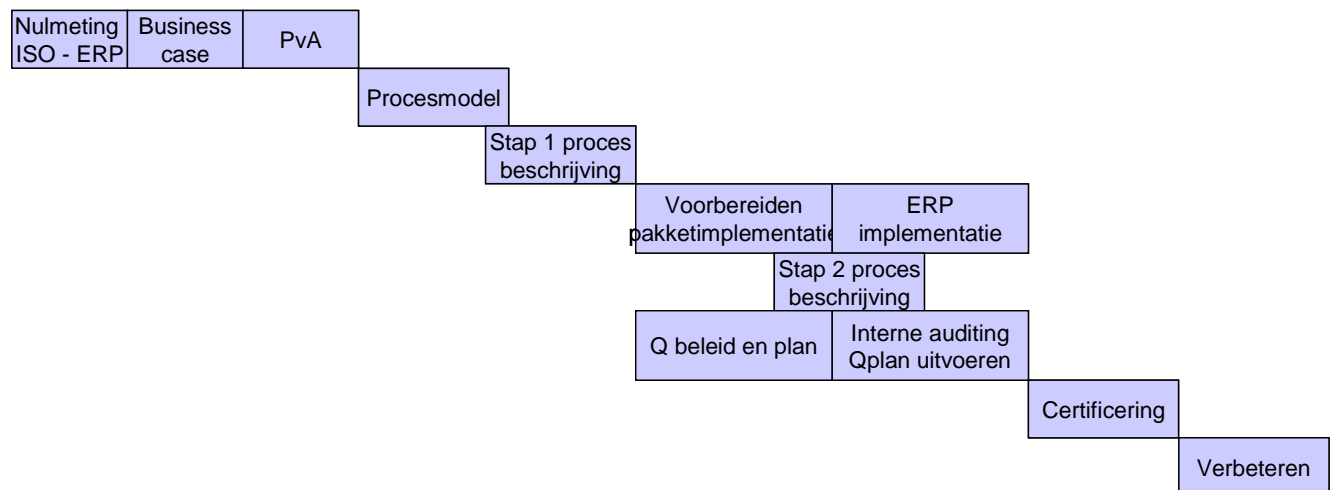
¹ Model van Richard Nolan, in dit model beschrijft Nolan een fasering die hij meent te kunnen onderkennen in de wijze waarop de geautomatiseerde informatievoorziening zich in organisaties ontwikkeld

² Zie voor meer informatie over het INK managementmodel de rubriek "INK – kwaliteit" op KenniZZ.nl

duidelijk gemaakt wat de doelstellingen zijn en wat de verwachte baten en kosten zijn. De businesscase wordt tijdens het gehele verbetertraject gebruikt als referentiekader (a) zodat er tijdig inzicht is als de doelstellingen niet gehaald gaan worden en (b) om te ondersteunen bij allerlei beslissingen tijdens het traject. De businesscase is hét middel om een resultaatgericht verbetertraject door te voeren. Op basis van de businesscase wordt het plan van aanpak gemaakt. In dit plan moet voor alle betrokken partijen duidelijk zijn wie, wat, wanneer moet doen met welk doel en welke inspanning dit kost.

Na deze voorbereidende stappen wordt het procesmodel gemaakt. Het procesmodel is een "high level" overzicht waarin helder wordt gemaakt wat de primaire, ondersteunende en besturende bedrijfsprocessen zijn, wat de samenhang daartussen is en wat de belangrijkste kenmerken zijn van deze processen. Direct aansluitend worden de procesbeschrijvingen opgesteld. Het gaat hierbij om een zodanige uitwerking dat voor alle medewerkers duidelijk is wie wat doet en wat de samenhang is tussen de verschillende activiteiten. Belangrijk is in deze fase het WAT en nog niet of nauwelijks het HOE.

Nadat besluitvorming heeft plaatsgevonden over de gewenste bedrijfsprocessen kan, afhankelijk van de wensen, de implementatie van het ERP systeem of de implementatie van kwaliteitsborgende en –verbeterende maatregelen worden opgestart. Waar nodig worden processen verder gedetailleerd. Na implementatie van het ERP systeem en implementatie van de ISO eisen wordt het certificatieproces opgestart. Na verkrijgen van het ISO certificaat kunnen verdere verbeteringen worden doorgevoerd.



De synergie

Combineren van beide trajecten heeft op verschillende vlakken voordelen. De voordelen op gebied van doorlooptijd, beslag op de organisatie en kosten komen hierna aan de orde. Dit onderdeel gaat over synergievoordelen oftewel een beter resultaat dan beide trajecten achtereenvolgens uitvoeren.

Inhoudelijke versterking van de ERP implementatie door ISO:

1. Medewerkers worden door het kwaliteitsdenken bewuster gemaakt van klantgerichtheid, kwaliteitsborging, samenhang tussen (bedrijfs)processen. Bij het modelleren van de processen staat steeds voorop wat het doel is van het proces. De kwaliteit van de te automatiseren processen wordt daardoor hoger;
2. ISO 9001 eist (kwaliteits)borging van de primaire bedrijfsprocessen en een (resultaat)gerichte besturing van bedrijfsprocessen. Aanscherping van de bedrijfsprocessen en de besturing daarvan, voorafgaand aan het

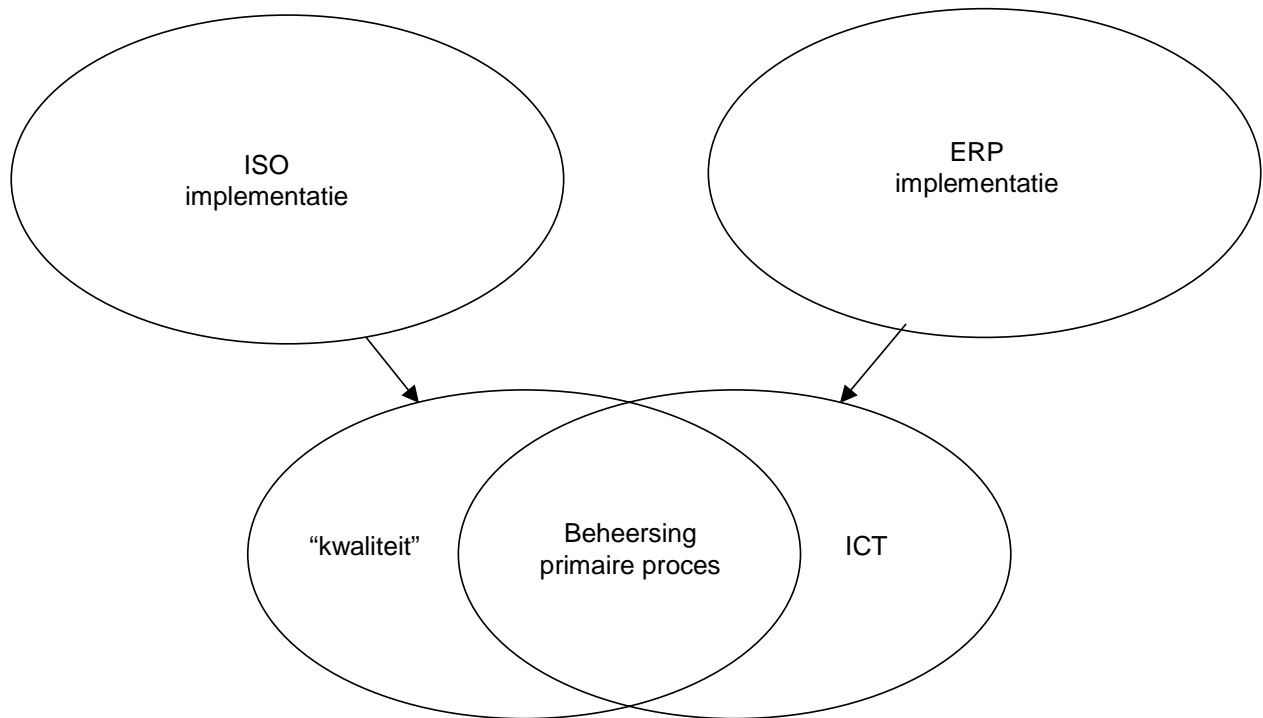
automatiseringsproces, voorkomt in de toekomst een aantal ingrijpende wijzigingen in de geautomatiseerde toepassing;

3. Bij elk groter automatiseringsproject dient de AO/IC aangepast te worden. Je moet namelijk opnieuw nadenken en beschrijven wie, wat invoert, hoe de controle daarop geschiedt, en dus hoe de autorisatiestructuur van het systeem moet worden ingericht met het oog op de functiescheiding. ISO kan goed gebruikt worden om de processen inclusief de AO/IC aspecten goed in kaart te brengen.

Inhoudelijke versterking van de ISO implementatie door ERP:

1. In de ISO 9001 eisen speelt aantoonbaarheid, dus vastlegging, een belangrijke rol. Dit is vaak de reden dat ISO geassocieerd wordt met bureaucratie en verstarring. Veel kan voorkomen worden door op een verstandige manier om te gaan met de vastleggingen. Als de (kwaliteits)vastleggingen gecombineerd worden met vastlegging van de primaire gegevens en deze zoveel mogelijk geautomatiseerd worden ondersteund is het extra werk verwaarloosbaar en wordt het vastleggen van b.v. toets- en testresultaten een vaste gewoonte;
2. Centraal in het kwaliteitssysteem staat de plan – do – check – act cyclus. De check vereist beschikbaarheid van gegevens, zowel over planning als realisatie. Een goede (geautomatiseerde) informatievoorziening levert die gegevens, waardoor de check goed en ook efficiënt kan worden uitgevoerd.
3. Sommige ERP systemen³ maken het mogelijk zowel alle standaard documenten als de interne procedures vast te leggen én daadwerkelijk binnen het proces toe te passen. Het grote voordeel hiervan is dat er met in plaats van naast het ISO handboek wordt gewerkt. Bovendien kunnen procedures en documenten gedurende het jaar in de praktijk worden aangepast. Bij de jaarlijkse audit, die bedrijven momenteel veel stress en voorbereidingstijd kost, dienen dan alleen de huidige versies van procedures en documenten geprint te worden. Op deze wijze is er sprake van een dynamisch kwaliteits handboek.

³ Voorbeelden van ERP pakketten die deze werkwijze ondersteunen zijn ARPA uit Veldhoven en Trias Digitaal uit Amsterdam.



Eigenlijk is het heel logisch dat er een grote mate van synergie is tussen ISO en ERP. Beide trajecten gaan vooral over beheersing van het primaire proces. Bij een ERP traject spelen een aantal typische ICT zaken een rol, zoals pakketselectie, eventuele aanpassingen in de infrastructuur (computers, netwerk etc.) en het regelen van het functioneel en technisch beheer. Bij een ISO traject gaat het om een aantal specifieke kwaliteitseisen zoals b.v. het uitvoeren van interne audits, de management review, vastlegging van kwaliteitsgegevens. Overigens zijn dit allemaal zaken die de beheersing van het primaire proces ten goede komen.

De doorlooptijd

De doorlooptijd van een typisch ISO of ERP traject ligt tussen de 8 en 12 maanden. Een gecombineerd traject heeft de doorlooptijd van één afzonderlijk traject + 1 à 2 maanden. Redenen van de verkorting van de doorlooptijd zijn onder andere:

- Procesontwerp activiteiten hoeven maar één keer uitgevoerd te worden;
- Besluitvorming b.v. over de nulmeting, businesscase, plan van aanpak, procesbeschrijvingen, voorgestelde procesverbeteringen etc., kunnen in één keer worden genomen;
- Inhoudelijke activiteiten, specifiek voor ISO en specifiek voor ERP, kunnen parallel uitgevoerd worden.

Natuurlijk is een korte doorlooptijd een keuze. De doorlooptijd kan korter dan de trajecten afzonderlijk, maar dat hoeft natuurlijk niet. Vanwege allerlei factoren kun je het traject over meerdere jaren uitsmeren. Daarbij past een programma-aanpak met meerdere projecten.

Het beslag op de organisatie

Zowel een ISO als een ERP implementatie is een aanslag op de tijd van managers en medewerkers. Deze tijd is goed te beschouwen als een investering. Als het resultaat goed is zul je de tijd op termijn zeker weer terug verdienen. Desalniettemin moet de inspanning NU

geleverd worden, ondanks het feit dat de aanleiding voor zo'n traject juist een wat problematische situatie is. Dit is dé reden dat menig managementteam de trajecten strikt gescheiden wil houden om de organisatie (en zichzelf) niet nog meer te belasten.

Het is zeker zo dat het beslag op manager en medewerker bij een geïntegreerd traject méér is dan bij elk van de trajecten afzonderlijk, maar zeker ook minder dan de twee trajecten bij elkaar opgeteld. Dit om dezelfde (eerste 2) redenen als opgesomd bij de doorlooptijd.

Een enorm voordeel van het combineren is dat het bedrijfsproces zoveel beter (en meestal efficiënter) wordt dat zowel manager als medewerker maar al te graag de energie er in wil stoppen. Alléén automatiseren of alléén de kwaliteitsverbeteringen doorvoeren levert bij veel mensen nog wel eens weerstand, er blijft nog immers veel te wensen over. Nu de kans er is om een proces echt bij de kop te pakken en optimaal in te richten gaan mensen er voor.

De implementatiekosten

De kosten van zowel een ISO als een ERP implementatie variëren erg sterk afhankelijk van het soort ERP systeem, de omvang van de organisatie, de "procesvolwassenheid" van de organisatie, de veranderbereidheid van medewerkers en managers, etc. etc.

In het algemeen wordt zo'n 70 % van de implementatie-inspanning zowel bij een ISO als bij ERP besteed aan het in kaart brengen en vervolgens verbeteren van het primaire proces. Dat betekent dus een besparing van 35 % op de implementatie-kosten bij een geïntegreerd traject. Een (voor)calculatie van de kosten in uw situatie maakt onderdeel uit van de businesscase.

Conclusies

Een geïntegreerd ISO en ERP traject kent geen nadelen, voordelen zijn er des te meer:

- synergie voordelen: inhoudelijke versterking van beide trajecten;
- aanzienlijke reductie van de implementatiekosten;
- aanzienlijke reductie van de doorlooptijd (indien gewenst);

Een nulmeting geeft u een goed inzicht in het verbeterpotentieel van uw organisatie. Meer weten? Mail naar info@kennizz.nl of bel 0347 326136.