

A woman with dark hair tied back, wearing glasses, a grey blazer over a red textured top, and dark jeans, is pointing with a black pen at a whiteboard. She is smiling and looking towards the camera. The whiteboard has several papers pinned to it. In the background, there is a large window with a view of a city, a potted plant on a desk, and a black office chair.

**Overgaan op
ERP-software –
hoe krijgt u **de**
organisatie mee?**



Inhoud

Grote veranderingen vragen om gedegen oplossingen	3
Samen groeien naar een flexibelere organisatie	4
Stap 1: Focus op het 'waarom' en de urgentie	5
Stap 2: Zorg voor eenheid aan de top: walk the talk	7
Stap 3: Leer weerstand te begrijpen en te gebruiken	9
Stap 4: Werk met praktische psychologische inzichten	11
Stap 5: Laat mensen doen waar ze goed in zijn	14
Stap 6: Blijf betrokken en benoem successen	16
En natuurlijk: vier successen!	17

Grote veranderingen vragen om gedegen oplossingen



Een gezonde marge is de belangrijkste voorwaarde voor het bestaansrecht van uw organisatie. Om dit te bereiken moet u optimaal efficiënt uw bedrijfsprocessen op orde hebben. Zijn deze processen niet geoptimaliseerd, dan vloeit er marge weg. Dat is - soms letterlijk - doodzonde.

Als finance expert bent u een belangrijk adviseur van het management. Uw rapportages en hierop gebaseerde adviezen vormen een belangrijke informatiebron. Naarmate de organisatie groeit, groeien de bedrijfsbelangen mee en worden uw adviezen steeds waardevoller. Het management vereist frequente en meer gedetailleerde informatie en prognoses. Met de groei van de organisatie neemt ook de groei van de hoeveelheid beschikbare data en het aantal databronnen toe.

Het handmatig samenvoegen van data tot rapportages dat hiermee gemoeid is, zit de oplevering van actuele, volledige en gedetailleerde rapportages in de weg. En ook op andere fronten zit het toenemende handmatige werk bij finance en op andere afdelingen de efficiency in de weg.

In het begin kunt u de huidige manier van werken nog wel 'patchen' met maatwerksoftware, add-ons, automatische exports en macro's. Maar op een gegeven moment is ook hier de rek wel uit. Hoewel de huidige softwareoplossing een aantal jaren geleden perfect paste binnen uw organisatie, zit deze nu groei in de weg, in plaats van dat het deze stimuleert. Het is tijd om een flinke stap voorwaarts te maken!

Samen groeien naar een flexibelere organisatie

Standaardisatie en automatisering maken uw organisatie flexibeler, en verbeteren hierdoor uw concurrentiepositie. We zagen dit bijvoorbeeld tijdens de coronacrisis: organisaties die een groot aantal processen hebben geautomatiseerd, zijn in staat beter en sneller in te spelen op een sterk veranderende omgeving.

ERP-software is voor het mkb+ de volgende stap om bedrijfsprocessen te stroomlijnen. Het zorgt voor een efficiëntere verwerking van gegevens binnen de organisatie, automatiseert standaardwerkzaamheden, reduceert fouten en geeft realtime bedrijfsinzichten.

Deze transitie heeft ingrijpende - maar goed beheersbare - gevolgen voor uw organisatie. Binnen het proces speelt software een belangrijke rol. Hoe beter deze software te integreren valt en past bij de doelstelling van de organisatie, hoe meer de software gaat werken vóór de organisatie. Vergeet echter niet dat nieuwe software ook werkzaamheden van mensen verandert. Vaak roepen veranderingen in het begin weerstand op, wat de organisatie niet ten goede komt. Het is daarom belangrijk dat u uw collega's vroegtijdig betrekt bij dit project en klein en praktisch start. Laat zien dat uw wijzigingen succes hebben en bouw daarop langzaam voort. Daarmee houdt u de investering beperkt en heeft u snel rendement. Zodra de veranderingen zich bewezen heeft, zal de weerstand verder afnemen.

In dit document beschrijven wij zes stappen om de implementatie binnen de organisatie beter te laten verlopen. Deze stappen helpen bij het genereren van betrokkenheid en een gevoel van urgentie bij collega's, zodat zij meer openstaan voor veranderingen.

In de praktijk: hoe krijgt u mensen mee?

U bent ervan overtuigd: ERP-software helpt uw organisatie efficiënter te werken. Vol enthousiasme maakt u plannen. Dan is het moment aangebroken om ze uit te voeren. Maar wat blijkt? Niet iedereen in uw organisatie ziet de noodzaak van de verandering. Uw medewerkers worden onrustig en werken niet echt mee om uw plannen van de grond te krijgen. Voor u het weet, is het een half jaar later en bent u geen stap verder. En dat terwijl de tijd dringt en uw concurrenten al diverse verbeterlagen hebben gemaakt. Uw medewerkers ervaren de urgentie van de verandering niet. Ze weten niet wat ze moeten doen of wat hun toegevoegde waarde is in de nieuwe situatie. Alle verhoudingen en verschillen in karakters binnen uw bedrijf komen op scherp te staan.

Stap 1 - Focus op het 'waarom' en de urgentie

Waarom is ERP-software eigenlijk zo goed voor uw organisatie? Is de verandering wel nodig, waar zit de pijn dan? Wat gebeurt er als u blijft doen wat u doet? En welke gevolgen heeft dat op de langere termijn? Het besef van urgentie is de eerste stap in ieder succesvol verandertraject en geldt dus ook bij de overstap van uw huidige software naar een nieuw ERP-systeem. Als uw medewerkers de noodzaak tot veranderen niet ervaren, dan komt u niet verder. Neem de

mensen in uw bedrijf dus mee in de plannen en maak vooral het waarom duidelijk.

- Waarom moeten we (of moet ik) veranderen?
- Wat gebeurt er als we (ik) niets doe(n)?
- Waarom zouden we (zou ik) een bijdrage leveren?
- Wat betekent de verandering voor ons (voor mij) in de dagelijkse praktijk?



In de praktijk: het belang van urgentie

Bedrijf X besluit na een inventarisatie-traject om over te stappen van Account-View naar Visma.net ERP. Bij het handmatig verwerken van de inkoopfacturen worden veel fouten gemaakt. Zelfs scannen en herkennen werkt niet altijd feilloos.

Daarbij gaat veel detailinformatie verloren, bijvoorbeeld verschillende factuurregels. Ook loopt de organisatie tegen problemen aan in het goedkeuringsproces. Facturen zwerven door de verschillende vestigingen en raken soms kwijt, met betalingsherinneringen als gevolg. Er is bovendien onvoldoende controle op het proces. Daardoor gaat het soms mis: betalingen gebeuren onterecht of zonder de juiste vinkjes.

Bij het versturen van facturen zijn eveneens voordelen te behalen. Dat kost nu veel tijd en geld. De boodschap is helder, de praktijk echter niet. Het blijkt lastig om de gewenste veranderingen feitelijk door te voeren.

Ondanks de goede intenties, blijven de meeste mensen doen wat ze deden. Het bedrijf draait echter lekker, het is zelfs drukker dan ooit. Dus waarom zou het anders moeten?

Bij bedrijf X ontbreekt het gevoel voor urgentie. Zolang alles goed gaat en er meer klanten blijven komen dan er vertrekken, is het creëren van urgentie de grootste uitdaging. Dit zal echter niet eeuwig duren. Als er niets verandert dan zal dit op de langere termijn wel degelijk leiden tot terugloop van de winst door bovengenoemde factoren. Daarom is het noodzakelijk dit nu al te benadrukken en zo de urgentie te duiden. Zolang niet iedereen die betrokken is bij de invoering overtuigd is van de noodzaak, verandert er niet veel. Zorg dus dat uw medewerkers beseffen waarom deze transitie zo belangrijk is voor uw bedrijf én voor henzelf.

‘People have to feel and see the need for change.’

John Kotter, hoogleraar organisatiekunde en veranderingsmanagement
Harvard University

Stap 2 - Zorg voor **eenheid** **aan de top**: walk the talk



Mensen gaan niet mee in veranderingen als ze het idee hebben dat de 'top' van hun bedrijf die veranderingen niet ondersteunt en het er zelf niet zo nauw mee neemt. Is er bijvoorbeeld sprake van verschillen in inzicht binnen het management? Of committeert niet de hele directie zich? Dan is de kans groot dat uw medewerkers het er ook bij laten zitten.

Walk the talk

Zo is er vaak iemand in het management die een uitzonderingspositie inneemt. Dat is meestal zo gegroeid en voor die persoon gelden andere regels. Dit gaat echter ten koste van de eenheid in uw bedrijf en de geloofwaardigheid van uw plannen. Want hoe kunt u van medewerkers

verwachten dat zij zich aanpassen als een van hun leidinggevendenden dit niet doet?

Praat met één mond

Het klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk blijkt het een kunst om als eenheid naar buiten te treden richting uw medewerkers. Geef als 'leider' het goede voorbeeld en praat met één mond. Dat is een kwestie van gedrag en bewustzijn. Is er spanning aan de top? Haal die spanning weg door problemen die binnen de samenwerking spelen op te pakken en op te lossen. Want in een verandertraject gaan dit soort issues niet weg, de verschillen in mening worden juist aangescherpt. Mensen komen tegenover elkaar te staan.

In de praktijk: het management

De directie van bedrijf X heeft gezamenlijk de beslissing genomen om over te stappen op ERP-software. De ICT-manager heeft samen met de implementatiepartner het traject goed voorbereid en al het voorwerk gedaan. Technisch is de overstap hierdoor uitdagend, maar goed controleerbaar.

Het is vooral een kwestie van de processen goed inrichten en externe systemen goed koppelen. Daarnaast is een koppeling nodig met PEPPOL, een netwerk voor het elektronisch uitwisselen van facturen. Ook is er een inventarisatie gemaakt van klanten en leveranciers die belangrijk zijn bij de overgang en welke gegevens bedrijf X van ze nodig heeft voor facturatie.

Als puntje bij paaltje komt, werken twee directieleden echter structureel niet mee. Ze liggen dwars en blijven met vragen en opmerkingen komen over de inrichting van de processen en vertragen zo de daadwerkelijke overstap. De medewerkers merken wat er gaande is en zijn inmiddels ook kritisch geworden. Dit alles resulteert in onvrede binnen de directie en onrust binnen het bedrijf: de gemaakte plannen worden voor het komende jaar in de ijskast gezet. Hieruit blijkt dat het essentieel is om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen om doelgericht te werk te kunnen gaan.

Stap 3 - Leer weerstand te begrijpen en te gebruiken

Veranderen vraagt een heleboel van mensen, dat is een niet te onderschatten feit. De grootste uitdaging in ieder verandertraject binnen een organisatie is om mensen mee te krijgen om anders te denken en te doen dan ze gewend zijn. Dat roept weerstand op, omdat we nu eenmaal van nature liever blijven doen wat we altijd doen.

Weerstand begrijpen

Voor veel mensen is het verzet tegen verandering een kwestie van onbewust gedrag, ze werken uw plannen dus niet bewust tegen. Met ze in gesprek gaan over de inhoud van uw plannen heeft weinig zin. Het enige wat er dan gebeurt, is dat ze hun onbehagen rationaliseren in allerlei standpunten. De weerstand zit echter vaak onder water, inhoudelijke bezwaren zijn alleen maar het topje van de ijsberg.

De uitdaging is te ontdekken wat er onder water speelt en begrip te creëren. Misschien zijn mensen wel bang dat ze niet met het nieuwe systeem uit de voeten kunnen of dat ze straks hun baan kwijtraken. Die zorgen kunt u wegnemen. Wederzijds begrip levert veel meer op dan eindeloze discussies.

Het goede voorbeeld

Ook nadat de implementatie is afgerond, is het belangrijk om rekening te houden met weerstand. Want zoals bij iedere nieuwe manier van werken, kost het wat tijd voordat alle processen

goed zijn ingeregeld en soepel verlopen.

In de praktijk is er altijd enige bijsturing nodig. Voer daarom de veranderingen stapsgewijs in, zodat de overgang zo klein mogelijk is en laat - indien mogelijk - mensen met de minste weerstand als eerste aan de gang gaan. Zo zorgt u dat de mensen met de meeste weerstand weinig last hebben van 'kinderziektes' en snel ontmoedigd raken. Ook 'quick wins' helpen weerstand weg te nemen. Daarmee ervaren mensen zelf snel de voordelen. Zo'n quick win is bijvoorbeeld een snelle aansluiting van uw top 5-leveranciers of klanten.

Voor de implementatie van Visma.net ERP kunt u bijvoorbeeld de onderstaande veelgebruikte volgorde aanhouden.

Implementatie basis financials

Een eerste stap na het opzetten van de financiële basisadministratie is een bankkoppeling. Hierdoor haalt de software automatisch periodiek bankmutaties binnen en verwerkt deze waar mogelijk in de boekhouding.

Resultaat:

- Reductie handwerk
- Foutreductie
- Saldo- en transactie-informatie sneller up-to-date

Automatiseer uw goedkeuringsprocessen

Niets is zo vervelend als aan het eind van elke maand achter collega's aan te moeten jagen omdat er nog facturen wachten op akkoord voor uitbetaling. Het kost veel tijd en is vervelend. Maar buiten dit alles zorgt het ook voor een vertekend beeld. In veel organisaties worden facturen pas geboekt na accordering.

Een digitaal goedkeuringsproces van inkoopfacturen voorkomt dit. De factuur wordt bij binnenkomst 'voorlopig' geboekt, waardoor rapportages up-to-date zijn. Per factuurregel wordt om goedkeuring gevraagd, die gegeven kan worden via een webinterface of een app. Eventuele extra controlestappen bij bijvoorbeeld hoge bedragen zijn toe te voegen. Zodra de benodigde accorderingen zijn gegeven, wordt de factuur vrijgegeven voor (automatische) betaling.

Resultaat:

- Reductie handwerk
- Sneller accorderen uitgaande facturen
- Foutreductie
- Geen rondslingerende facturen
- Boekhouding sneller up-to-date
- Volledige rapportages
- Facturen automatisch geboekt
- Duidelijke vastlegging van goedkeuring

Inkomende facturen automatisch verwerken

De factuur wordt bij binnenkomst automatisch gedigitaliseerd door middel van scan-en-herkensoftware of de acceptatie van e-facturen. De factuur wordt opgesplitst in factuurregels en op basis van metadata en/of machine learning automatisch geboekt in de boekhouding. Ook extra boekingen als afschrijvingen of abonnementen worden in de juiste periode geboekt.

Resultaat:

- Reductie handwerk
- Hoge verwerkingssnelheid door minder handwerk
- Foutreductie door automatisch boeken

Verdere automatisering

Start een onderzoek naar verdere vervolgsprojecten. Deze worden vaak vrij snel duidelijk. Zo kan de uitgaande facturatie en betalingsregistratie een goede vervolgstap zijn. Maar ook het koppelen van logistieke processen en voorraadbeheer zijn logische vervolgstappen.

'Een van de beste manieren om anderen te overtuigen is met uw oren. Door naar ze te luisteren.'

Dean Rusk,
oud-minister van Buitenlandse Zaken USA

Stap 4 - Werk met **praktische psychologische inzichten**



Psychologie: de basis

We weten uit de psychologie dat veranderen impact heeft op ons gevoel van (on)behagen. Dit gevoel is een soort onderstroom van onze emoties: op een onbewust niveau wil iedereen gezien, gehoord en gewaardeerd worden. Dat is heel menselijk en een basisbehoefte. De manier waarop we willen worden gezien, gehoord en gewaardeerd, verschilt echter en hangt af van onze persoonlijkheid.

Bij een verandertraject zoals deze is het belangrijk om grip te krijgen op de onderstroom. Het is

daarbij belangrijk de volgende vragen te stellen:

- Wat beweegt mensen onbewust: hoe reageren verschillende persoonlijkheden in uw bedrijf op veranderingen?
- Wat triggert weerstand bij deze verschillende persoonlijkheden en wat juist niet?

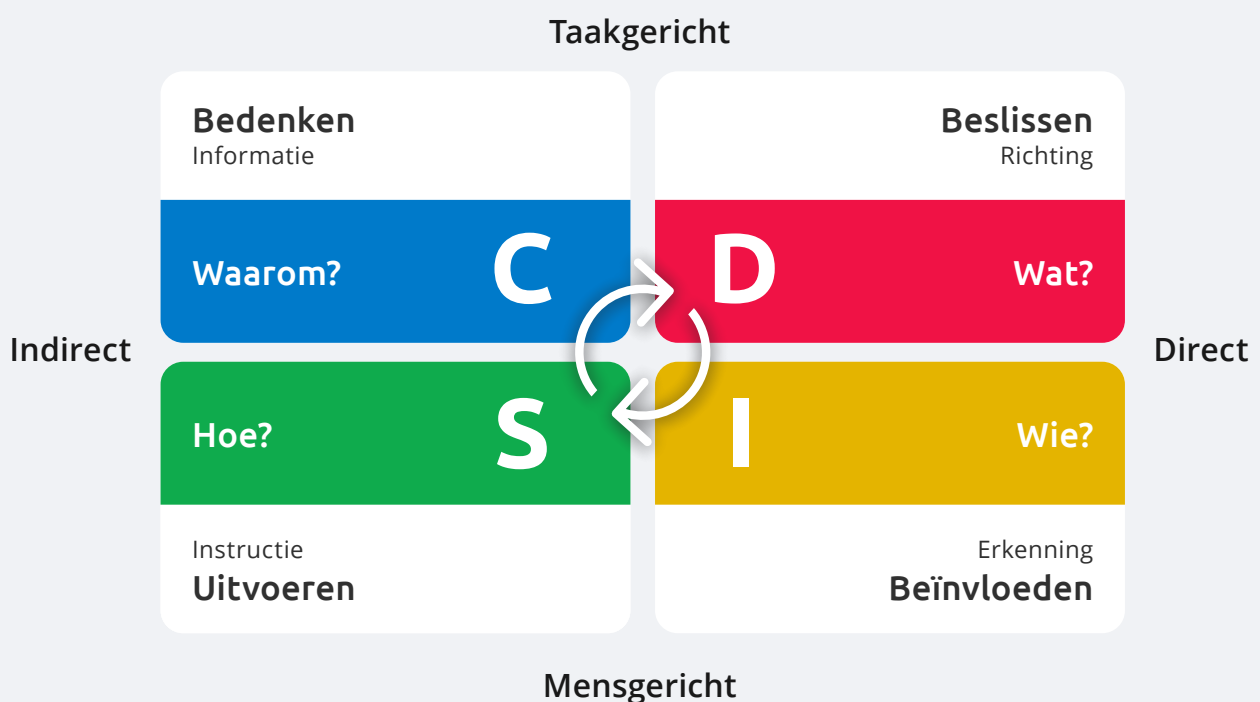
Breng voor de mensen die een belangrijke rol spelen in het verandertraject de verschillende typen persoonlijkheden in kaart. Gebruik hiervoor inzichten uit de praktische psychologie, zoals het DISC-model.

Het DISC-model

Het DISC-model is een praktisch psychologisch model dat inzicht geeft in onbewust gedrag en communicatie. Het DISC-model beschrijft iemands temperament: oftewel iemands persoonlijke DISC 'DNA'. Het verklaart onze neiging tot bepaald gedrag en bepaalde manieren van aanpak.

Het model onderscheidt vier soorten temperamenten: extravert of meer introvert, meer taakgericht of meer mensgericht. Alle vier de temperamenten zijn van invloed op ons gedrag. Echter één temperament is het sterkst. Mensen worden onbewust vanuit dit temperament gedreven.

Het DISC-model werd eind jaren twintig aan de Harvard Medical School ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Dr. William Moulton Marston. Het is uitgegroeid tot een veelgebruikt instrument dat helpt inzicht te krijgen in het gedrag van mensen.



Bron afbeelding: Q4 Profiles

Toelichting DISC-model

D: dominant (rood)

Een persoon met een D-temperament (rood) is onbewust altijd op zoek naar uitdaging en wil graag het heft in handen nemen. Deze persoon kan goed beslissingen nemen en richting bepalen.

I: interactief (geel)

Iemand met een I-temperament (geel) wil in de kern graag contact maken met anderen en relaties leggen met mensen. Daarom is deze persoon iemand die graag het woord neemt en anderen enthousiasmeert.

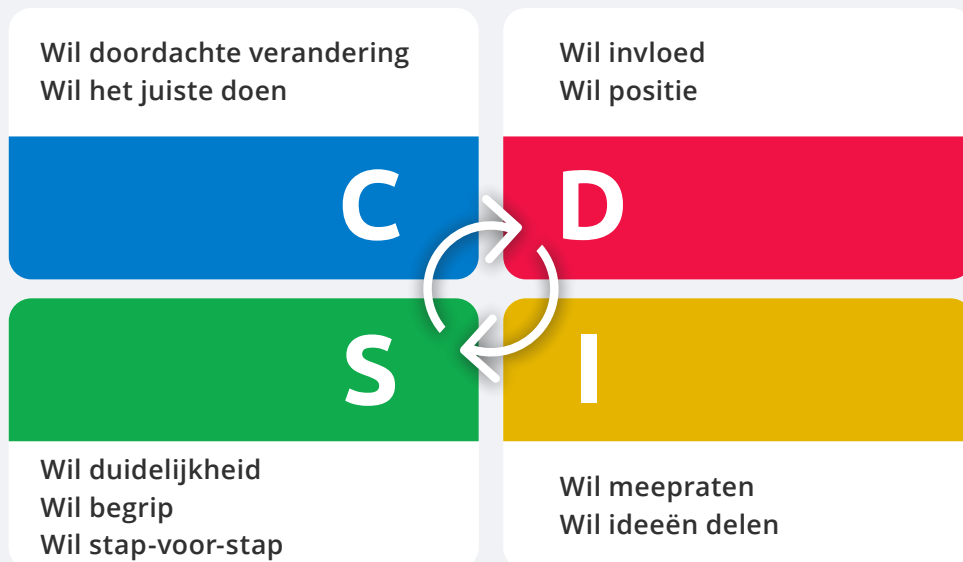
S: stabiel (groen)

Een persoon met een S-temperament (groen) is onbewust op zoek naar stabiliteit en harmonie. Ze houden ervan om te weten waar ze aan toe zijn en laten zich leiden.

C: consciëntieus (blauw)

Iemand met een C-temperament (blauw) wil de juiste beslissing nemen en het juiste doen. Ze denken het liefst alles door, hebben behoefte aan informatie en gaan precies te werk.

DISC-model: onbewuste drijfveren bij veranderingen



Bron afbeelding: Q4 Profiles

Stap 5 - Laat mensen doen waar ze **goed** in zijn

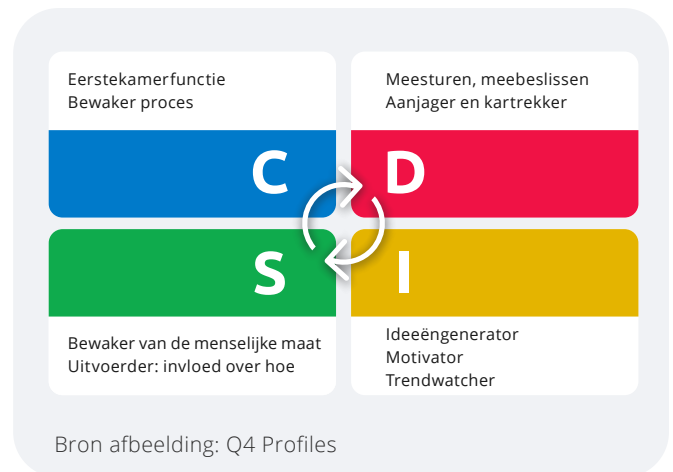


Als we de inzichten uit het DISC-model toepassen, is het niet meer dan logisch dat u mensen laat doen waar ze goed in zijn en waar ze zich goed bij voelen. De ene wil de kar graag trekken, de andere is beter in enthousiasmeren of overtuigen. De volgende voelt zich juist prettig op de achtergrond in de uitvoering en weer een ander wil vooral meedenken en de processen bewaken.

Voor een succesvol verandertraject is het belangrijk om rollen en taken bij de invoering van ERP-software te koppelen aan de gedragsvoorkeuren van de medewerkers die erbij betrokken zijn. Zo zorgt u voor minder weerstand en een groter gevoel van welbehagen.

Rollen en taken in veranderprocessen

Een projectteam bestaat idealiter uit personen met temperamenten uit alle vier de kwadranten. Op die manier kunnen alle teamleden toegevoegde waarde leveren vanuit hun natuurlijke rol.



In de praktijk: benut de verschillen

De overstap naar ERP-software binnen bedrijf X verloopt traag. Het projectteam vindt het lastig op één lijn te komen en beslissingen te nemen en wil vooral door-dacht te werk gaan. Dit tot grote ergernis van verkoopmedewerker Jan, een echt DISC-type D. Om toch beweging te forceren, probeert Jan met regelmaat. Hij is bezorgd dat het bedrijf de urgentie niet ziet en daardoor de slag mist en achterblijft bij concurrenten.

Geef Jan een rol in het projectteam. Hij is iemand die van nature daadkrachtig is en die wil aanjagen. In plaats van dit potenti-eel te onderdrukken, is het beter om hem zijn daadkracht op een positieve manier te laten inzetten vanuit het projectteam. Hij kan de neiging om te veel te focussen op zorgvuldigheid tegengaan en bedrijf X zo helpen door te pakken met de plannen.

De les uit deze situatie? Benut verschillen en gebruik het potentieel. Laat mensen doen waar ze goed in zijn. Dat is effectie-ver dan elkaar tegenwerken.

Stap 6 - Blijf betrokken en **benoem successen**

Communicatie is en blijft van cruciaal belang bij het doorvoeren van veranderingen. Dit geldt voor het volledige veranderingsproces en niet alleen in de eerste of laatste fase. Vertel mensen wat er van ze wordt verwacht en maak daarbij het volledige verhaal duidelijk:

- Wat gaat er veranderen voor ons bedrijf?
- Hoe kunnen ze daar als medewerkers aan bijdragen?
- Hoe wordt de verandering doorgevoerd?
- Hoe zal het resultaat eruitzien?

Mensen zullen vraagtekens zetten bij de redenen voor de invoering van nieuwe systemen. Zorg dat u goed beslagen ten ijs komt en de juiste antwoorden heeft. Daarnaast is blijven communiceren het motto. Herinner uw mede-

werkers regelmatig aan het belang van de verandering. En is er vooruitgang geboekt? Geef ze dan ook het gevoel dat ze iets hebben bereikt.

De veranderingsmotor draaiende houden, gaat nooit vanzelf. Na verloop van tijd is het risico op een terugval reëel. Het enthousiasme voor de nieuwe manier van werken neemt af en de eerste haperingen dienen zich aan. Om iedereen scherp te houden, werkt het niet om op te jagen of om ongeduld uit te stralen of schuldigen aan te wijzen. Durf bij te stellen als het nodig is, want plannen en planningen zijn nooit muurvast. Ook als er tegenvallers zijn, geldt: blijf scherp en spoor aan. Hanteer als mantra: begrijpen, luisteren, waarderen, aandacht geven. Focus steeds op wat er wel goed gaat en op wat er wel is bereikt!

En natuurlijk: vier successen!

Ten slotte, deel uw successen. Veranderen is niet makkelijk, zeker niet als mensen al jarenlang op dezelfde manier werken. Maak successen concreet, bijvoorbeeld de tijdswinst die is geboekt bij uitleveringen of de vlotte betaling van klanten die anders altijd te laat waren, en vergeet zeker niet om deze successen samen te vieren. Dit draagt bij aan wederzijds begrip en zelfvertrouwen.

Bovendien versterkt het benoemen van positieve ontwikkelingen de gezamenlijkheid en verbondenheid. En net dát is zo belangrijk om vooruitgang te boeken en vervolgstappen te zetten. Want verandermanagement gaat over resultaten, maar vooral ook over mensen. Voelen mensen zich gehoord en gezien, dan volgen de resultaten vanzelf.

‘Grote dingen worden nooit door één persoon gedaan.’

Steve Jobs, medeoprichter en topman van Apple

Wilt u meer weten over Visma.net ERP? Kijk dan op nl.visma.com/erp. U kunt ons ook bereiken via contact@visma.com of telefonisch op nummer 020 35 52 910.