

LEVERANCIER- EN SOFTWARESELECTIE

De verschillende stappen, tips en valkuilen van leverancier- en softwareselectie

Auteur: Sjors van Leeuwen [Indora Informatisering]

De informatie- en communicatietechnologie (ICT) biedt steeds meer mogelijkheden om extra inkomsten te genereren, kosten te besparen en uw klantenservice te verbeteren. Welke mogelijkheden zijn voor u interessant en hoe houdt u de uitgaven onder controle? Leveranciers zijn er in overvloed en ze beloven allemaal gouden bergen, maar hoe vindt u de juiste oplossing? In dit Business Software REPORT beschrijft Sjors van Leeuwen in het kort de werkwijze voor een succesvolle leverancier- en softwareselectie.

Business Software REPORT is een reeks publicaties over zakelijke software en de selectie en toepassing daarvan. Auteurs zijn specialisten op het gebied van CRM, ERP, CMS, DMS, HRM, business intelligence, financiële of logistieke software. Business Software REPORT is een uitgave van BusinessSoftware.nl, onafhankelijk informatieplatform over zakelijke software.

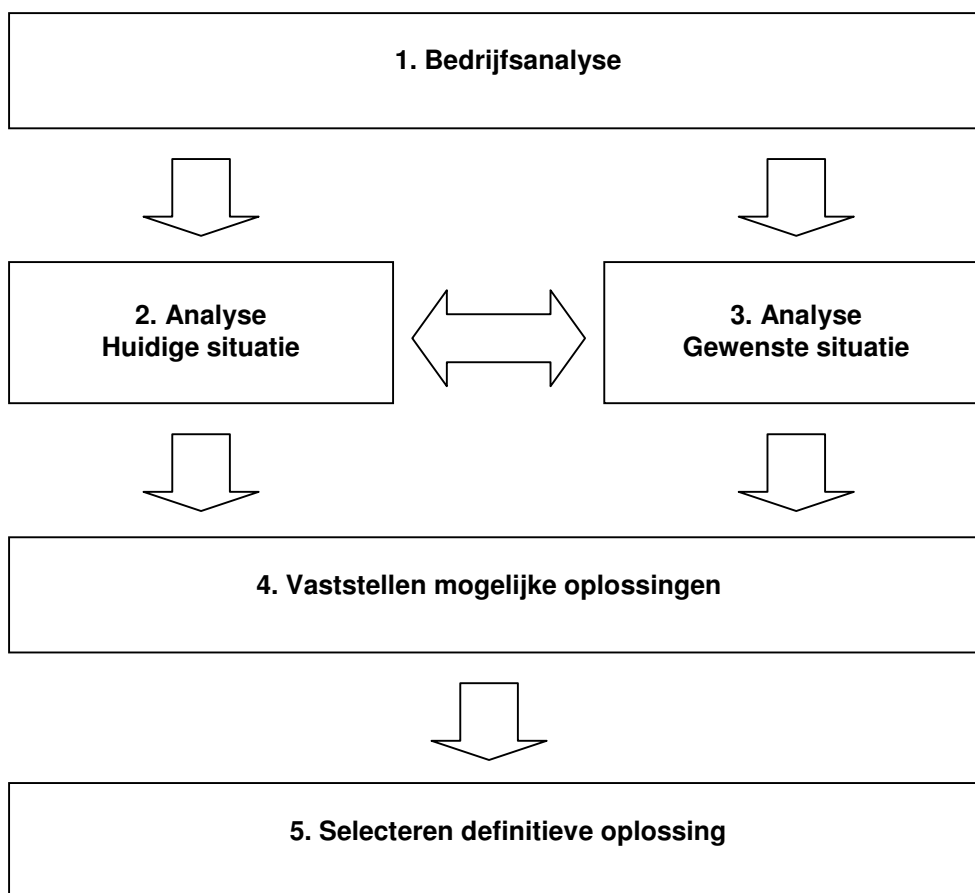
BUSINESS SOFTWARE REPORT

Ziet u door de bomen het bos nog?

Dit Business Software REPORT beschrijft in het kort de werkwijze voor een succesvolle leverancier- en softwareselectie. Aan de orde komen de verschillende stappen, tips & trucs en valkuilen. U begrijpt dat dit REPORT een algemeen beeld geeft van het selectieproces en de aandachtspunten die daarbij een rol spelen. Voordat u hiermee aan de slag gaat moet u dit stappenplan en de verschillende checklisten verder uitwerken en toespitsen op uw eigen specifieke situatie.

Stappenplan

Het selectieproces kent de volgende stappen:



Bedrijfsanalyse (“Regeren is vooruitzien”)

In deze eerste stap kijkt u naar uw toekomstplannen. Wat zijn uw doelstellingen en verwachtingen? Wat zijn de marktontwikkelingen en trends in uw branche? Welke producten en diensten wilt u op de markt gaan brengen? Uw toekomstplannen en verwachtingen zijn bepalend voor de wijze waarop u ICT gaat inzetten.

BUSINESS SOFTWARE REPORT

Enkele belangrijke vragen:

- > Wat zijn de toekomstverwachtingen en bedrijfsdoelstellingen?
- > Wat zijn de ontwikkelingen in de markt en wat doen uw concurrenten op dit gebied?
- > Welke eisen stellen leveranciers en klanten aan de dienstverlening van uw bedrijf?
- > Welke nieuwe producten en diensten worden voorzien en op welke termijn?
- > Wordt de dienstverlening via internet uitgebreid? Op welke wijze en in welk tempo?
- > Gaat u samenwerken met andere bedrijven, wanneer en hoe?
- > Voorziet u een groei in het aantal leveranciers, klanten en medewerkers en op welke termijn?
- > Staan wijzigingen in uw bedrijfshuisvesting of locatie op stapel?
- > Wie is binnen uw bedrijf verantwoordelijk voor alle automatiseringszaken?
- > Hoe wilt u de automatisering in uw bedrijf structureel regelen?

Het resultaat van deze eerste stap is een duidelijk beeld van alle toekomstige ontwikkelingen en de impact daarvan op uw automatiseringssysteem en -leverancier.

Een bedrijf koopt een nieuw voorraadbeheersysteem. Na een half jaar wil het bedrijf een winkel op internet openen en zijn website koppelen aan het softwarepakket. Het pakket is daarvoor niet geschikt. Wat nu?

Analyse huidige situatie (“Eerst organiseren, dan automatiseren”)
Tijdens de tweede stap analyseert u uw huidige werkprocessen. Waar treden er problemen op en waardoor worden die veroorzaakt? Welke knelpunten ziet u? Waar en hoe kunnen verbeteringen doorgevoerd worden? Wat vraagt dat van uw leveranciers, klanten, medewerkers en automatisering?

Enkele belangrijke vragen:

- > Wat zijn uw belangrijkste werkprocessen?
- > Hoe verlopen deze werkprocessen precies?
- > Waar treden er problemen op (doorlooptijd, bewerkingstijd, kosten, kwaliteit)?
- > Welke verbeteringen zijn mogelijk? Op korte en lange termijn?
- > Wat vraagt dat van uw medewerkers, leveranciers en klanten?
- > Zijn hiervoor automatiseringsaanpassingen nodig of zijn er ook andere oplossingen?
- > Wat moet er aangepast worden aan uw automatiseringssysteem?
- > Welke softwarepakketten, databases en hardware gebruikt u?

BUSINESS SOFTWARE REPORT

- > Wie is uw automatiseringsleverancier en welke contracten heeft u getekend?
- > Wat zijn uw ervaringen met uw automatisering en uw leverancier?

Het resultaat van deze tweede stap is een helder beeld van uw huidige situatie, de problemen en oorzaken en de eventuele tekortkomingen van uw ICT-systemen en leveranciers.

Na een analyse blijkt het grootste probleem in het factureringsproces te zitten. Het huidige softwarepakket ondersteunt dit niet goed. Is het nu nodig om een heel nieuw softwarepakket aan te schaffen of zijn er ook andere oplossingen mogelijk?

Analyse gewenste situatie (“Eerst denken, dan doen”)

Bij deze derde stap stelt u alle eisen en wensen vast. Deze eisen en wensen leidt u af van (a) uw toekomstplannen, (b) uw huidige situatie en de geconstateerde problemen en oorzaken en (c) de door u gewenste kwaliteit van mogelijke automatiseringsoplossingen en potentiële leveranciers.

Enkele belangrijke vragen:

- > Welke concrete eisen stelt u aan uw werkprocessen qua snelheid, kwaliteit, volume, gemak en automatiseringsondersteuning?
- > Welke concrete eisen stelt u aan het automatiseringssysteem qua functionaliteit, beschikbaarheid, stabiliteit, uitbreidbaarheid, gebruiksvriendelijkheid en performance?
- > Welke concrete eisen stelt u aan de leverancier qua dienstverlening, continuïteit, betrouwbaarheid, professionaliteit, servicegerichtheid en reactiesnelheid?

Het resultaat van deze derde stap is een complete lijst met eisen en wensen. Deze lijst vormt de basis voor het vaststellen van mogelijke oplossingen en het selecteren van de definitieve oplossing.

Een bedrijf schaft op advies van zijn accountant een financieel softwarepakket aan. Dit pakket heeft een goede naam en wordt in de branche veel gebruikt. De installatie levert echter grote problemen op. Het duurt driekwart jaar voordat het softwarepakket naar behoren functioneert. Wat blijkt? Het bedrijf was de allereerste gebruiker van de Windowsversie van het pakket en die versie zat nog vol met bugs. Alle andere (oudere) versies werkten namelijk nog onder MS DOS. Hoe had men dit kunnen voorkomen?

BUSINESS SOFTWARE REPORT

Vaststellen mogelijke oplossingen (“Vele wegen leiden naar Rome”)

Tijdens de vierde stap bekijkt u verschillende alternatieve oplossingen. Er zijn vier alternatieven mogelijk:

- > U past uw organisatie aan en beperkt de automatiserings-aanpassingen zoveel mogelijk. Dit kan veel tijd en geld schelen. Of u stelt de aanschaf van nieuwe software even uit.
- > U past uw huidig automatiseringssysteem in beperkte mate aan. Dit kan bijvoorbeeld door aanvullende modules aan te schaffen of maatwerkaanpassingen uit te laten voeren.
- > U selecteert een geheel nieuw softwarepakket en schaft dit aan bij uw huidige leverancier of een nieuw te selecteren leverancier.
- > U huurt een geheel nieuw softwarepakket bij een “Application Service Provider (ASP)”.

Naast de aanschaf van nieuwe software en hardware kunt u ook de mogelijkheid van “Application Service Providing (ASP)” onderzoeken. Bij ASP stelt een leverancier via internet softwarepakketten aan u beschikbaar. U huurt als het ware de software en hardware via internet. U betaalt hiervoor periodiek een bedrag, vaak naar rato van gebruik. Het grote voordeel is dat u zelf niet meer hoeft te investeren in software, hardware en beheer. Het enige dat u nodig heeft is een PC met een internetaansluiting. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de keuze en de kwaliteit van de ASP-leverancier. U besteedt immers uw automatisering volledig uit!

Een bedrijf met meerdere vestigingen wil zijn automatisering centraal gaan regelen. Men selecteert hiervoor een nieuw bedrijfsinformatie-systeem. De vraag is nu of men moet gaan investeren in een nieuw centraal computersysteem en datacommunicatieverbindingen? Na onderzoek besluit men in zee te gaan met een ASP-leverancier. Alle medewerkers van alle vestigingen hebben nu via internet toegang tot het nieuwe softwarepakket. De ASP-leverancier verzorgt ook het beheer van de software en hardware. Na enige tijd gaat de ASP-leverancier failliet. Weg zijn het systeem en alle bedrijfsgegevens! Wat nu?

Selecteren definitieve oplossing (“Er kan er maar één de beste zijn”)

In de voorgaande stappen heeft u alle eisen en wensen opgesteld. Ook heeft u vastgesteld wat voor uw eigen situatie de meest geschikte oplossing is. Deze laatste stap voert u uit als u besloten heeft om een softwarepakket aan te schaffen of te huren via een ASP .

Stap 1: Longlist en knock-out criteria

Allereerst stel u een lijst op met maximaal acht tot tien potentiële leveranciers en softwarepakketten. Dit wordt de “longlist” genoemd. U stelt deze longlist op, op basis van de informatie die u leest en hoort van

BUSINESS SOFTWARE REPORT

collega-bedrijven, uw adviseur, uw accountant, uw medewerkers, uw branche-organisatie, op beurzen en seminars, op internet, in vakbladen en van uw huidige automatiseringsleverancier.

Alle leveranciers en softwarepakketten op de longlist moeten voldoen aan uw “knock-out criteria”. Dit zijn uw belangrijkste eisen waaraan de leverancier en het softwarepakket perse moeten voldoen om überhaupt in aanmerking te komen.

Het gaat meestal om zo’n 15 a 25 knock-out criteria. In principe kan elke eis een knock-out criterium zijn. Vaak liggen deze echter op een hoger abstractieniveau. Andere functionele eisen zijn in dit stadium in principe niet doorslaggevend. Er wordt impliciet van uitgegaan dat de meest gangbare pakketten alle benodigde basisfuncties ondersteunen.

Deze aanname geldt in ieder geval voor de bekendere softwarepakketten die al vaker geïmplementeerd zijn (dit aspect kan op zich ook al een knock-out criteria zijn). Dit betekent ook dat in deze fase de geboden functionaliteit niet fundamenteel is voor de keuze. Juist andere criteria spelen een rol zoals de ondersteuning door de leverancier, de continuïteit, de technologie, de prijs, etc.

De leveranciers op uw longlist stuurt u een uitgebreide vragenlijst. Dit wordt ook wel “Request For Information (RFI)” genoemd. De vragenlijst bevat vragen over alle knock-out criteria (voor zowel de leverancier als het softwarepakket), prijscomponenten en –indicaties en additionele informatie.

Stap 2: Shortlist en detailonderzoek

Op grond van de antwoorden van de leveranciers stelt u een “shortlist” op van maximaal vier kandidaten. U voert vervolgens een detailonderzoek uit voor alle kandidaten op de shortlist. Dit gebeurt in een aantal stappen:

1. U stelt een detailvragenlijst op met alle eisen, wensen en vragen over de leverancier en de benodigde softwarefunctionaliteit. U kunt aan uw eisen wegingsfactoren toekennen om belangrijke en minder belangrijke eisen van elkaar te kunnen onderscheiden. De inhoud van deze vragenlijst hangt sterk af van het soort softwarepakket dat u wilt selecteren.

2. U beschrijft een concrete situatie (“bedrijfscase”) die u graag met het nieuwe softwarepakket gedemonstreerd wilt zien. Bijvoorbeeld: “Als een klant belt dan willen wij direct en automatisch al zijn klantgegevens, offertegegevens en ordergegevens op het scherm zien. Het moet mogelijk zijn om direct al deze gegevens te wijzigen en informatie over het klantcontact vast te leggen.”

BUSINESS SOFTWARE REPORT

3. U woont een demonstratie van de leverancier bij waarbij de door u opgestelde bedrijfsfase uitgebreid gedemonstreerd wordt. Zien is geloven nietwaar?
4. U vraagt informatie op bij referenties en legt een of meer referentiebezoeken af.
5. U voert eventueel nog extra document- en literatuuronderzoek uit. Wat zeggen onafhankelijke bronnen over de leverancier, het softwarepakket, de geboden functionaliteit, de gebruikte technologie, etc.?
6. Als u nog niet helemaal zeker bent van uw zaak kunt u een onafhankelijke, deskundige partij inschakelen voor een “second opinion”. Indora Informatisering kan voor u nagaan of in het selectieproces aan alle belangrijke zaken gedacht is en of u de antwoorden van de leveranciers op de juiste waarde heeft ingeschat.
7. U evalueert tenslotte alle informatie over leveranciers en softwarepakketten. De eerder door u vastgestelde wegingsfactoren spelen hierbij een belangrijke rol.

Stap 3: Offerte-aanvraag en keuze

Op grond van uw evaluatie kiest u voor twee eindkandidaten. U stuurt deze eindkandidaten een gedetailleerde offerte-aanvraag. Dit wordt ook wel “Request For Proposal (RFP)” genoemd. Met de twee eindkandidaten kunnen vervolgens de contractonderhandelingen geopend worden om uiteindelijk het beste softwarepakket te kiezen.

De stap daarna is het maken van een goed projectplan waarmee u de implementatie van het nieuwe softwarepakket op een beheerste manier kunt uitvoeren. Veel succes toegewenst!

Tips & Trucs

Kies om grote risico's te vermijden voor een:

Leverancier die.....

- > Zijn sporen reeds verdiend heeft (continuïteit).
- > Doet wat hij zegt (betrouwbaar).
- > Deskundig is op zijn terrein (vakman).
- > Weet waar u het over heeft (kennis van uw branche en uw bedrijfsprocessen).
- > Waar voor uw geld biedt (goede prijs/prestatie verhouding).
- > Zijn beloftes waar kan maken (voldoende kennis en capaciteit in huis).
- > Met uw meedenkt (partnership).
- > Dit allemaal kan aantonen (referenties).

BUSINESS SOFTWARE REPORT

Softwarepakket dat.....

- > Geschikt is voor uw gebruiksdoel (“fit for use”).
- > Al (veel) vaker geïmplementeerd is (proven technology).
- > Gebaseerd is op moderne technologie en “open” industrie standaarden (toekomstvast).
- > Mee kan groeien met uw bedrijf (schaalbaar).
- > Eenvoudig te koppelen is aan andere systemen (flexibiliteit).
- > Belangrijk is voor zijn leverancier (continuïteit).
- > Uw medewerkers met plezier laat werken (gebruiksvriendelijk).
- > Dit allemaal kan aantonen (demonstraties, referenties).

Zorg er verder voor dat u als:

Manager / Directeur.....

- > Zelf nauw betrokken bent bij het selectieproces (commitment).
- > Weet wat u wilt, nu en in de toekomst (visie).
- > Uw medewerkers bij het selectieproces betreft (draagvlak).
- > Gestructureerd te werk gaat (projectmatige aanpak).

Auteur

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Managementadvies & Informatisering en al twintig jaar actief op het snijvlak van marketing, organisatie en informatie- en communicatietechnologie. Als onafhankelijk adviseur begeleidt hij bedrijven, organisaties en instellingen in uiteenlopende branches in de profit en non-profit sector bij het opstellen en implementeren van klantgerichte bedrijfsstrategieën (CRM), elektronische dienstverlening (E-Business) en marketing- en strategieontwikkeling. Zijn expertise richt zich op visie-, strategie- en beleidsontwikkeling en de vertaling daarvan in concrete organisatieveranderingen en klantgerichte marketing- en internettoepassingen. Sjors van Leeuwen is auteur van het boek “CRM in de praktijk” (uitgegeven door Academic Service) en vele artikelen in vakbladen en tijdschriften. Zie ook www.indora.nl.