



IMPROVEN
connected performance

Pakket- & Partnerselectie



Inhoud

- 3 Waarom een pakketselectie?
- 5 Hoe beperk je de risico's tijdens pakketselectie
- 7 Van strategie tot executie
- 12 Het Improven selectieproces
- 20 Projectmatige aanpak



Bij IMPROVEN begint verbeteren met verbinding. Verbinding met de klant, de collega's en de maatschappij. Als leukste adviesbureau van Nederland begeleiden wij organisaties in transitie op het snijvlak van Finance, Risk en IT met speciale aandacht voor project- en programmamanagement, procesverbetering, informatievoorziening en digitalisering. Met 150 bevlogen en creatieve collega's behalen wij sámen met de klant aantoonbare resultaten met een bewezen aanpak die wij op maat maken voor elk klantvraagstuk. Onze consultants gaan pas weg als de oplossing werkt en de verandering geïmplementeerd, geborgd en verankerd is. Wij brengen grip en wendbaarheid met werkende oplossingen. Dit met oog voor de mens, zowel binnen de klantomgeving als binnen onze eigen organisatie. Dat is wie we zijn, Improven!

Waarom een pakketselectie?

Een goed georganiseerd en soepel uitgevoerd selectietraject is een voorwaarde voor een succesvolle implementatie en... bespaart vaak een hoop ellende en geld. Hierbij is het net zo belangrijk om vast te stellen en te communiceren welke pakketten niet zijn gekozen en waarom, als de keuze voor het pakket en partner voor de toekomst.

Elke organisatie wordt vroeg of laat gedwongen om bestaande ICT-systemen te vervangen. De redenen zijn divers. Het systeem is end-of-life, kent zoveel maatwerk dat standaard updates onmogelijk zijn geworden (en daarmee niet worden uitgevoerd, met alle risico's van dien) óf kan toekomstige processen niet ondersteunen. Het selecteren van een nieuw pakket zoals ERP, HRM, EPM, BI of CRM is geen dagelijkse bezigheid. De meeste medewerkers bij organisaties doen dit niet of slechts enkele keren in hun werkende leven. Organisaties lopen vast in de selectie of implementatie omdat ze niet weten welke vragen te stellen, geen onderscheid tussen pakketten kunnen maken of omdat ze zich geconfronteerd zien met een gebrek aan afspraken over tijd en kwaliteit. Extra moeilijkheidsfactoren zijn trends als Cloud, Agile, standaardisering en low en no code oplossingen.

Nóg meer keuzes waar de organisatie vaak beperkt verstand van heeft. Om nog maar te zwijgen over niet functionele zaken die te maken hebben met cybersecurity, AVG en compliance vanuit toezichthouders.

Hoe groot het aanbod ook is of de verschillen lijken, specialistische kennis is nodig om te bepalen waarin mogelijke oplossingen van elkaar verschillen en aan welke eisen het te selecteren pakket moet voldoen. De pakketselectie is zelden het doel op zich, maar is vaak impliciet of expliciet onderdeel van een verbeteringstraject voortvloeiend uit de strategie. Daarom beschouwt Improven pakketselecties en -implementaties ook niet als ICT projecten maar als businessprojecten met een zware IT-component.

Improven werkt volgens haar eigen selectiemethodiek, waarbij we:

- Starten met strategie- en business model sessies (BMC) om de strategische IT en IV principes en processen te identificeren.
- Vervolgens groeperen we de geïdentificeerde en gewenste processen, functies en rollen op creatieve wijze in zgn. bollenplaten.
- Wij werken op basis van de bollenplaten de verschillende applicatie vervangingsscenario's uit in een impactanalyse.
- De processen uit het gekozen vervangings-scenario schrijven wij samen met de klant uit in de vorm van Use cases.
- Vervolgens kijken we in de markt welke pakketten en leveranciers er zijn en selecteren zorgvuldig aan de hand van een normenkader welk systeem en welke partner het best past bij de organisatie, qua omvang, qua cultuur, qua prijs etc. Hierbij kijken wij naar verschillende fits.

Hartelijke groet,

Namens TEAM IMPROVEN,
Michel Hoeijmans

In deze brochure nemen wij u graag mee in onze visie op en aanpak in pakket- en partnerselectie.

Hoe beperk je de risico's tijdens pakketselectie

IT speelt een steeds belangrijkere rol binnen de bedrijfsvoering van organisaties. Er is continu meer behoefte aan een IT landschap waarbij alle onderdelen goed samenwerken om bijvoorbeeld efficiënter te werken of heldere rapportages te leveren om effectief te kunnen sturen. Dit kan voortkomen uit een uitbreiding, de behoefte aan een nieuw pakket of een aflopend (onderhoud)contract. Organisaties zien kansen om een goede fit tussen strategie en operatie te creëren maar weten niet altijd hoe dit het beste aan te pakken. De kansen zijn helder en er is overeenstemming dat een nieuw systeem het bedrijf verder kan helpen. Verder zijn bedrijven zich ervan bewust dat het goed moet aansluiten op het huidige applicatie landschap en de IT architectuur. Er wordt vol goede moed begonnen om een goed systeem te selecteren maar dit gaat niet altijd als gepland. Waarbij soms het verkeerde pakket en/of partner wordt gekozen, waarmee vaak al de basis wordt gelegd voor een mislukt of minder succesvol implementatieproject.

Waar ligt dat aan?

De keuze voor een nieuw IT systeem is een serieuze uitdaging waarvoor vaak niet de benodigde kennis en kunde binnen een organisatie aanwezig is. Het onderwerp komt op tafel en er wordt enthousiast begonnen aan het proces. Vanaf dat moment zijn er een aantal stappen waar het fout kan gaan. In het begin kan de vraag ontstaan welk pakket goed bij de organisatie en strategie past maar ook wat er beschikbaar is in de markt en wat de mogelijkheden zijn. Er wordt intern of in samenwerking met een adviesbureau begonnen met een uitgebreide procesanalyse en workshops. Dit leidt tot een uitgebreid Programma van Eisen (PvE) waarvoor u leveranciers uitnodigt om, middels bieding, deel te nemen aan een offerte-aanvraag (Request for Information). Wat gevolgd wordt door de daadwerkelijke offeraanvraag (Request for Proposal) en een keuze voor een select aantal systemen.

Van strategie tot executie

Vanaf dat moment begint het proces wat scheurtjes te vertonen. De pakketten lijken goed te werken maar verschillen van elkaar. De impact lijkt in eerste instantie helder op basis van scores maar het besef van hoe dit tijdens de implementatie uitpakt is lastig te bevatten. Na een verdere selectie en de demoronde maakt u een definitieve keuze. Wellicht organiseert u een referentiebezoek en wordt de keuze gemaakt.

Vervolgens worden de scheuren kleine barstjes. Het implementeren duurt langer dan verwacht en het project komt niet in de juiste stroomversnelling. Verder blijkt er toch meer maatwerk nodig te zijn of vallen licentieprijzen toch hoger uit wat resulteert in hogere kosten. Tot slot kan het zijn dat het systeem toch niet helemaal voldoet aan de verwachtingen wat de toegevoegde waarde vermindert. Vaak volgt dan de vraag: waar ging het mis?

Een goede pakketselectie begint bovenin de organisatie. Er is continu beweging om een organisatie heen wat mogelijk impact heeft. Op basis van interne en externe factoren stelt een organisatie dan een nieuwe of gereviseerde visie en strategie met bijbehorende doelen op. De kernactiviteiten om dit te behalen kunnen vastgelegd worden in een business model canvas (BMC).

Op basis van het BMC zijn er diverse (kern)processen die de organisatie moet uitvoeren om goederen of diensten te kunnen leveren, haar eigen administratie op orde te hebben en contact te kunnen onderhouden met key partners en klanten.

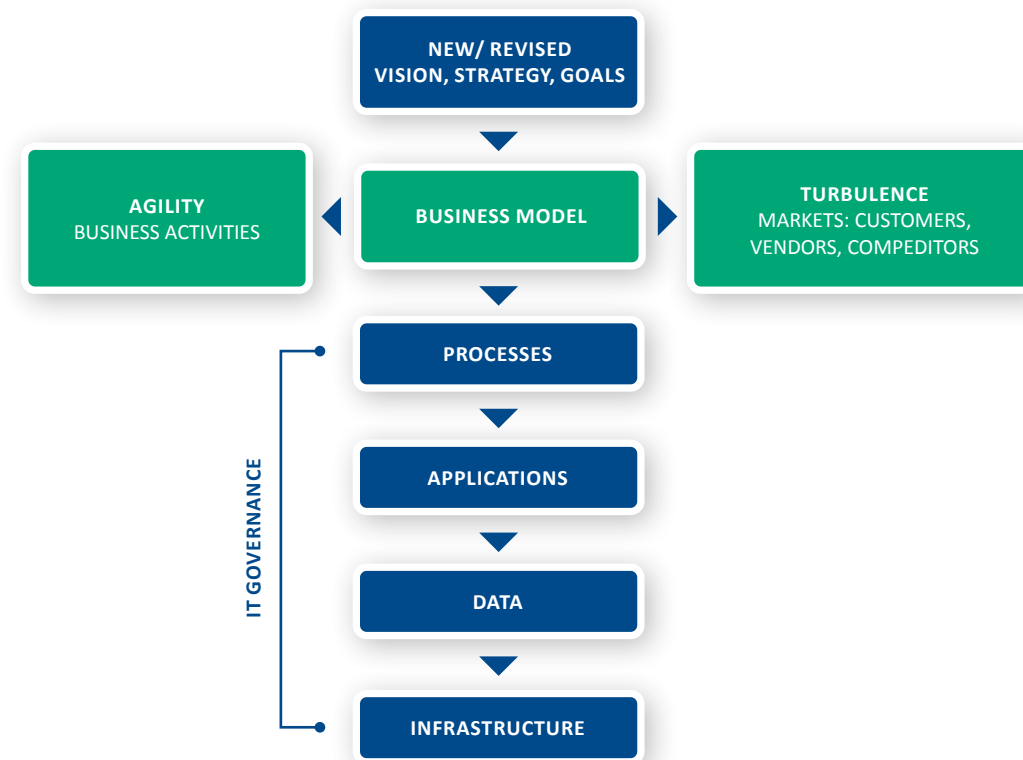
Al deze kernprocessen en factoren vormen de basis voor het selecteren van een systeem of pakket.

Hoe beperk je de risico's tijdens pakketselectie en draag je zorg dat de gekozen optie ook daadwerkelijk waarde toevoegt aan de organisatie?

Een goede "fit" tussen strategie, informatievoorziening, proces en IT is cruciaal.

IT governance als wapen voor pakketselectie

IT Governance draait om de beheersing van de kosten, risico's, kwaliteit en toegevoegde waarde van de ICT binnen de intern en extern gestelde kaders (wet en regelgeving). Gesteld door de hoogste leiding van de organisatie. In het bovenstaande stuk is kort beschreven hoe de organisatie continu in beweging is. IT governance vult dit aan, specifiek op het gebied van IT. Het is immers de bedoeling dat applicaties de organisatie ondersteunen en niet tegenwerken. Bij IT governance is een aantal aspecten belangrijk voor de juiste ondersteuning van de organisatie en pakketselectie.



Applicaties

Applicaties digitaliseren het werk en ondersteunen medewerkers met het uitvoeren van hun werk, wat één of meerdere processen raakt. Ze kunnen het werk eenvoudig maken maar de kans bestaat dat applicaties elkaar overlappen of niet goed samenwerken. Dit is vooral belangrijk voor de grotere applicaties zoals een Customer Relationship Management (CRM) of Enterprise Resource Planning (ERP) systemen. Door verkeerde keuzes in verleden, snelle groei of overnames kan de compatibiliteit of de samenwerking van applicaties in gevaar komen. Voor het selecteren van een juist pakket is een overzicht van het huidige applicatielandschap essentieel. Improven ondersteunt dit proces bij elke pakketselectie.

Data

Data is een steeds belangrijker aspect voor veel organisaties. Het wordt hedendaags steeds meer gezien als 'asset' waardoor er meer aandacht is voor de regels en procedures rondom data. Denk hierbij aan de data invoer, het oplossen van dataproblemen en ook de naleving van deze regels. Data speelt een belangrijke rol bij de selectie van een nieuw pakket. Er dient gekeken te worden welk systeem data produceert, hoe deze wordt opgeslagen en waar de data voor gebruikt wordt. Door dit inzichtelijk te maken kunnen er keuzes gemaakt worden voor de toekomstige vorm van het applicatielandschap waarbij de data op het juiste moment, op de juiste plek beschikbaar is. Uiteraard rekening houdend met wet- en regelgeving, waaronder de AVG.

Infrastructuur

De huidige en toekomstige IT infrastructuur zijn belangrijk voor het selectieproces. Het kan per organisatie verschillen hoeveel beheer in eigen hand is (zoals servers and firmware updates) en of dat op korte en lange termijn nog gewenst is. De IT strategie is leidend en geeft aan hoe het nieuwe pakket onderhouden wordt. Ligt de focus op eigen beheer vanwege veiligheidsredenen of wetgeving? Of is het doel van dure onderhoudscontracten af te komen en een onderhoudsvrij IT landschap neer te zetten? Dit met behulp van Software as a Service (SaaS) waarmee ook makkelijk opgeschaald kan worden? Mits een organisatie de voorkeur uitspreekt in de voorbereiding van een selectietraject dan wordt daar rekening mee gehouden later in het proces en zullen een aantal kandidaten automatisch afvallen. Improven kent de markt en kan hierover adviseren. Dit bespaart tijd, moeite en geld én draagt bij aan het gewenste resultaat.



Het Improven selectieproces

Improven hanteert een selectieproces waarbij er eerst gekeken wordt vanuit een helicopterview naar het IT landschap en de bijbehorende processen. Vervolgens zoomen we in op specifieke onderdelen om use cases op te stellen en verdere zaken uit te werken zoals de technische eisen en een IT roadmap. Als laatste volgt de selectie in de vorm van workshops om tot de juiste keuze te komen.

Gedurende het selectieproces houdt Improven rekening met een normenkader naast het bovengenoemde proces. Een goed normenkader geeft de mogelijkheid om in de shortlistfase de leveranciers op specifieke gebieden te beoordelen. Daarnaast wordt het meetbaar hoe goed zij passen bij de strikt opgestelde eisen en wensen van de organisatie. Enerzijds geeft het richtlijnen over de wijze waarop de beheersing ingericht kan worden en anderzijds ondersteunt het normenkader bij het toetsen of een bepaald systeem of traject voldoet aan de criteria die zijn opgesteld.

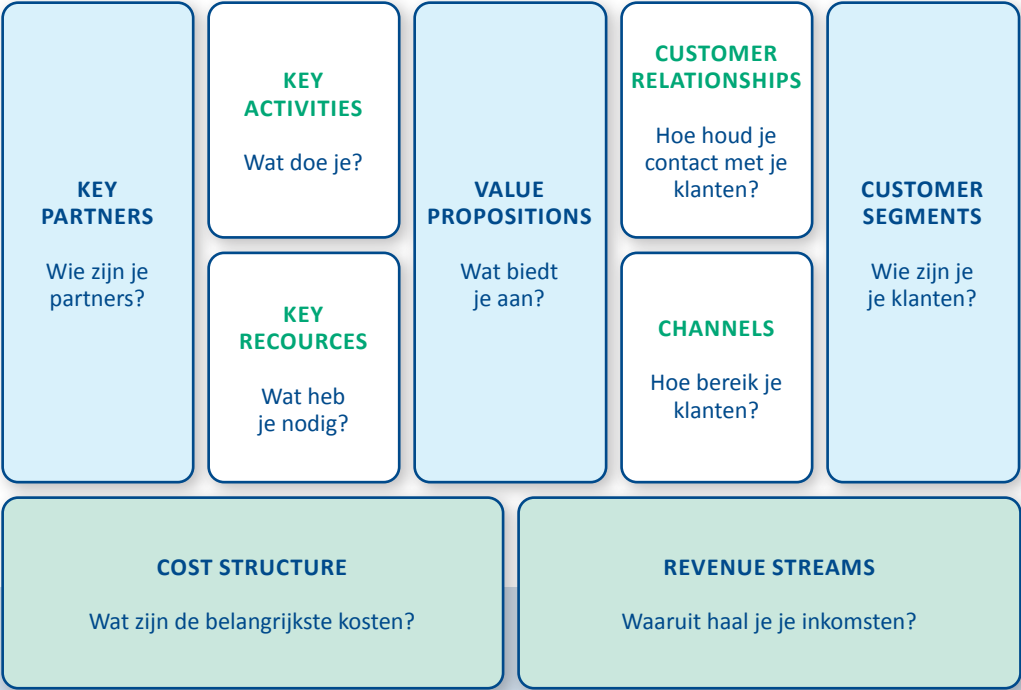
Het business model canvas als analyse model

Improven start in overleg met de klant eerst met een haalbaarheidsonderzoek op de business case. Wij meten hoe haalbaar de gevraagde verbeteringen en besparingen zijn en of de selectie deze doelstellingen daadwerkelijk realiseert. Bij een positieve uitkomst gaan we door naar stap 2: de strategiesessie. Het komt echter veelvuldig voor dat we samen met de klant eerst terug gaan naar de tekentafel en de business case bijstellen.

Het Improven selectieproces start met het Business Model Canvas (BMC).

Het daadwerkelijke selectieproces begint altijd met het Business Model Canvas (BMC) als uitgangspunt. In de strategiesessies, één of meerdere interactieve workshops, maken wij gebruik van de Business Model Canvas (BMC) om de juiste strategische, IT en IV principes en processen te identificeren.

Met het Business Model Canvas brengen we het bedrijfsmodel overzichtelijk in kaart met 9 bouwstenen. Daarin beschrijven we het bedrijf en bijvoorbeeld het verdienmodel, de toegevoegde waarde, klanten, relaties en leveranciers. Op basis van onze selectie aanpak is het BMC leidraad bij de invulling van de roadmap en het toekomstig systeemlandschap. Tevens dient het BMC als input voor het identificeren van de belangrijkste processen welke als basis dienen van de USE cases.

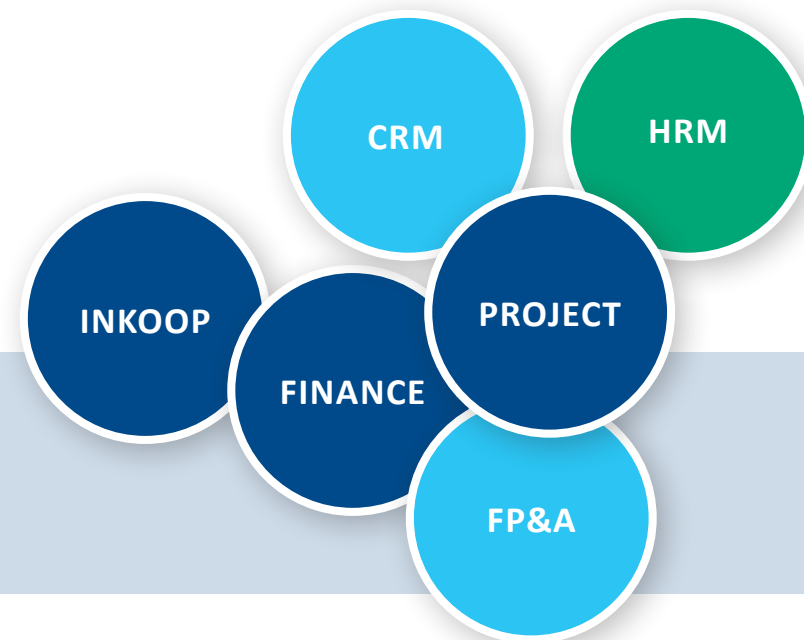


De Procesbollenplaat

Vervolgens groeperen we de geïdentificeerde en gewenste processen, functies en rollen op een creatieve en scherpe wijze. Hierdoor ontstaat inzicht in de benodigde functionaliteiten die we vertalen naar een Procesbollenplaat.

Ook gebruiken we deze plaat voor het mappen van de huidige applicaties op deze functionele clusters. Dit doen we om inzicht te krijgen in de gaps van het huidige IT landschap en om belangrijke interfaces en procesovergangen te identificeren.

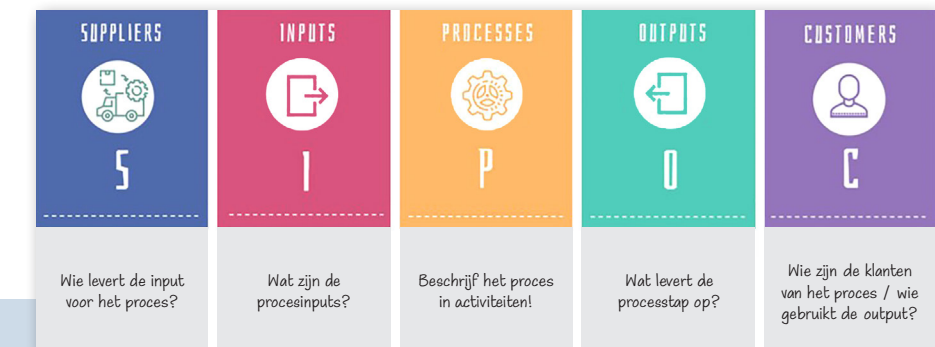
De processen uit het gekozen IT vervangings-scenario schrijven wij samen met de klant uit in de vorm van use cases. We houden hierbij rekening met het ideale proces van de klant.



Use cases

De use cases beschrijven de belangrijkste deelprocessen, activiteiten en systeem requirements die wij verder aanvullen met onze best practices uit de markt. Belangrijk is dat de use cases niet te strikt zijn, zodat de software leveranciers op basis van de best practices hun oplossing kunnen aanbieden. Dit zodat later vanuit de standaard wordt geïmplementeerd, zonder of met minimaal maatwerk. Feitelijk koop je de procesinrichting waarop de standaard software is gebaseerd.

Aan de hand van de use cases kunnen wij verschillende leveranciers vragen om te bepalen in hoeverre het nieuwe pakket of systeem de geoptimaliseerde processen kan ondersteunen. Dit doen wij door hen de use cases te laten scoren. Daarnaast vormen deze use cases de basis voor de inrichting van het te kiezen systeem en kunnen de use cases met de procesbeschrijving als testscenario's worden gebruikt.



Met behulp van de Procesbollenplaat werken we de verschillende mogelijke applicatie vervangingsscenario's uit.

IT scenario's

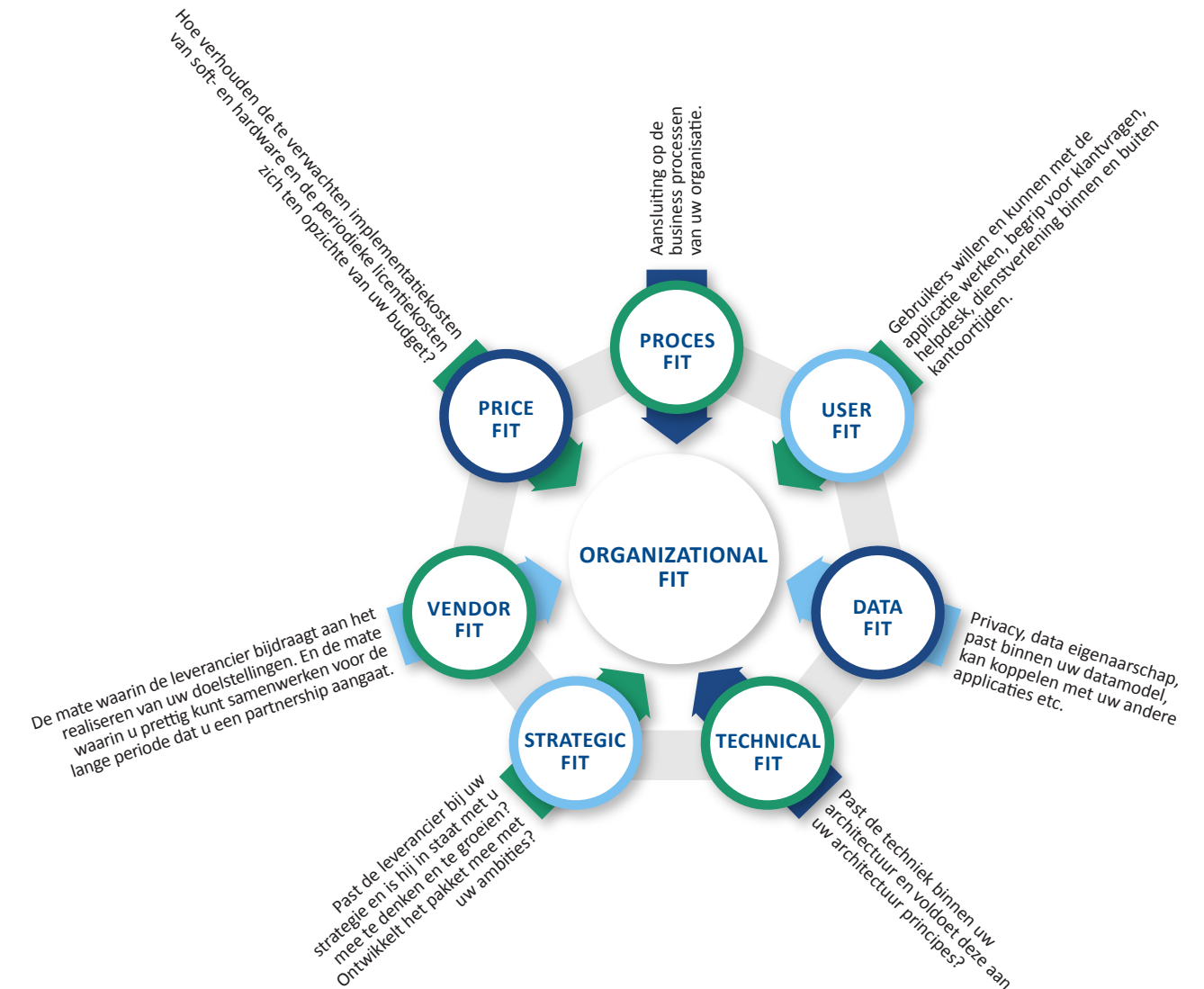
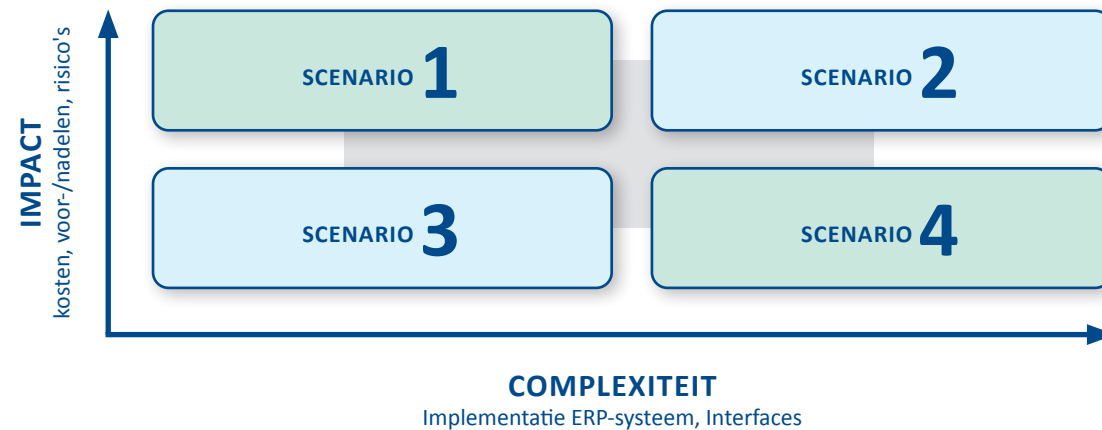
Voor de verschillende IT-scenario's onderzoeken we welke impact dit heeft op de organisatie en wat de complexiteit van de implementatie is. Wanneer de impact en de complexiteit van de implementatie zo laag mogelijk is, is dit voordeliger.

De impact wordt geanalyseerd aan de hand van:

- Kosten uitgedrukt in licentiekosten (jaarlijks);
- Implementatiekosten (eenmalig, exclusief eigen inspanning) en beheerkosten (jaarlijks);
- Voor- en nadelen van het IT-scenario;
- Risico's die de organisatie loopt bij de keuze van een IT-scenario.

De complexiteit voor de implementatie wordt bepaald aan de hand van:

- Tijdsduur van het project: door implementatie van meerderen systemen lopen er meerdere projecten (al dan niet) tegelijkertijd. Dit resulteert in een langere tijdsduur tot livegang;
- Interfaces met overige systemen: de implementatie wordt complexer door het aantal interfaces met het ERP-systeem en het IT-landschap;
- Het risico bij livegang, namelijk of alles in een keer geïntegreerd wordt of in losse plateaus.



Het Improven normenkader: Organizational fit

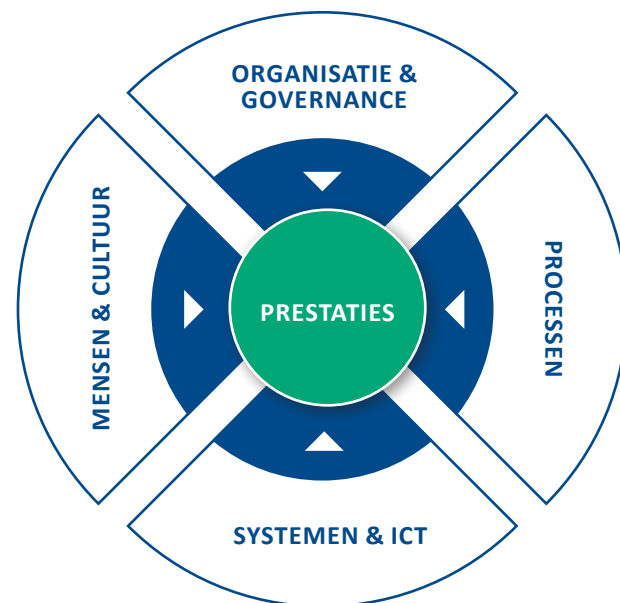
Een pakket of systeem vervang je gemiddeld eens per tien jaar of langer. Dat moet goed zijn, maar ook wilt u toekomstige organisatieontwikkelingen hierin kwijt kunnen. Tijdens de demo, maar ook in de beoordeling van de uitvraag, toetsen wij de leveranciers en de systemen op basis van een normenkader. Dit bestaat uit het meten van de Organizational fit.

Fit gap analyse

Ook houden we bij de selectie rekening met knelpunten die in een proces kunnen optreden. Essentieel in de keuze van een pakket zal zijn in hoeverre de besturing van uw organisatie en de te verwachten (markt)ontwikkelingen met het pakket te ondersteunen zijn. Dit beschrijven wij in een fit-gap analyse.

Bevindingen tijdens het opstellen van de use cases worden uitgewerkt op basis van het klaverbladmodel. Dit model gaat uit van vier inrichtingselementen die met elkaar in evenwicht dienen te zijn om tot een optimale proces en systeem ondersteuning te komen.

Als we alle use cases hebben geïdentificeerd en beschreven, kijken we in de markt welke leveranciers en software het beste bij de organisatie passen, qua omvang, qua cultuur, qua prijs etc. Vervolgens start het selectietraject met de geïdentificeerde softwareleveranciers.



RFI/RFP

In een RFP (request for proposal) vragen we geselecteerde leveranciers een Use Case Demonstratie voor te bereiden. In dit onderdeel behandelen we de 'wat' vraag. De leverancier laat zien hoe hij de klantwens in praktijk oplost binnen zijn software. Ook vragen wij naar additionele (prijs)informatie zoals bijvoorbeeld de te verwachten implementatie kosten.

De keuze

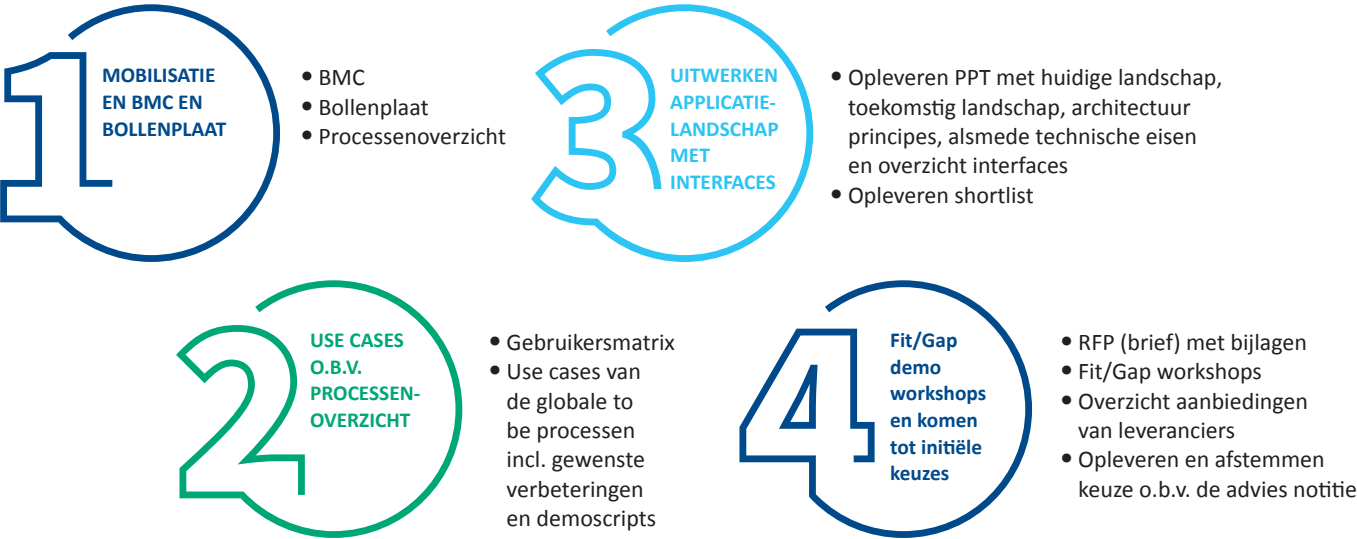
Uiteindelijk wordt een keuze gemaakt en het contract in orde gemaakt. Vanaf de keuze begint het implementatieproject waarbij Improven vaak aanwezig blijft als adviseur om resultaat te borgen. Na de initiële selectie bepalen we of het nuttig en gewenst is om met de voorkeursleverancier op enkele processen een 'deepdive' te organiseren. Dit creëert vaak meer inzicht in de software zelf en het effect van de software op de processen tijdens de implementatie.

Essentieel in de keuze van een pakket zal zijn in hoeverre de besturing van uw organisatie en de te verwachten (markt) ontwikkelingen met het pakket te ondersteunen zijn.

Projectmatige aanpak

De selectie van software houdt niet op bij de keuze. Het houdt pas op, op het moment dat er een contract is afgesloten en het voorgestelde implementatieplan van de leverancier is goedgekeurd. Vraag uw leverancier vooraf een gedegen plan van aanpak op te stellen! Hoe verwachten zij het systeem in te richten, gelet op hun eigen inzet maar ook de inzet van uw organisatie. Laat hen tevens beschrijven hoe zij verwachten het systeem succesvol in te voeren. Leg deze afspraken formeel vast tijdens de contractfase (bij voorkeur als onderdeel van het contract) en weeg het implementatieplan mee in de selectie.

Beschouw het selecteren van een applicatie of systeem als een project en richt hiervoor een formele projectorganisatie in. Met alleen de aanschaf van een pakket ben je er namelijk nog niet. Denk bijvoorbeeld aan de implementatie van het pakket waarvan de kosten nog hoger dan de aanschafprijs kunnen uitvallen en de impact van het systeem op de rest van de organisatie. De meeste implementaties lopen vertraging op of mislukken omdat de gebruiker er niet op tijd in wordt meegenomen.



Implementeer en selecteer daarom met het beheer in zicht. Dit kan door de beheerorganisatie en key-users vroegtijdig te betrekken in het project en/of actief mee te laten werken in het opstellen van de use cases. Besteed voldoende aandacht aan het beschrijven van de niet-functionele requirements zodat het gewenste ERP systeem aansluit op het huidige en toekomstige ICT-beleid.

Onze werkwijze hebben we uitgewerkt in een projectmatige aanpak zodat een organisatie met ondersteuning van Improven, stapsgewijs kan toewerken naar een selectie van het juiste pakket.

Tot slot

Het vervangen van een systeem is niet slechts een IT aangelegenheid, maar vooral een project dat de ondersteuning en bemensing vanuit de eigen business vraagt.

Pakketselecties en -implementaties zijn geen ICT projecten maar businessprojecten met een zware IT-component. Draagvlak in de business is daarom essentieel.

Strategisch adviseur



Voor meer vragen over dit onderwerp neem contact op met:

Michel Hoeijmans

+31 (0)6 13 36 07 21

michel.hoeijmans@improven.nl

Michel is afgestudeerd Informatiekundig ingenieur en heeft een master degree in Management en IT. Binnen IMPROVEN houdt Michel zich dagelijks bezig met IT Governance, Pakket- & Partnerselectie en implementatie trajecten voor o.a. ERP, HRM, EPM, BI en CRM. Michel is door zijn ICT en bedrijfskundige achtergrond in staat om gedreven en gericht een verbinding te leggen tussen processen, IT en het organisatiebelang.

Michel is zowel een man van de vloer als een strategisch adviseur. Hij weet wat het belang van draagvlak is, neemt de organisatie mee en stelt daarbij concrete oplossingen met goede afwegingen voor.

Samen met zijn bevlogen IMPROVEN-team helpt Michel jaarlijks vele klanten in diverse branches en sectoren met de selectie van nieuwe IT Systemen. Enkele aansprekende klanten zijn Achmea, BHV.NL, Boskalis, Port of Moerdijk, Avans, MyBrand, KNGU, IBFD, Schuberg Philis en Keune Haircosmetics.



IMPROVEN
connected performance

030 2906100
info@improven.nl
www.improven.nl