

Haal alles uit uw softwareprojecten

Eyeopeners en praktische adviezen over de selectie en implementatie van bedrijfssoftware

VOOR BETERE ICT BESLISSINGEN



Haal alles uit uw softwareprojecten

Eyeopeners en praktische adviezen over de selectie en implementatie van bedrijfssoftware



Een uitgave van het ICT informatiecentrum, Houten

23^e uitgave 2020 (02)

© ICT informatiecentrum

Alle rechten voorbehouden. Het is de ontvanger van deze publicatie verboden de inhoud ervan geheel of gedeeltelijk te verveelvoudigen, openbaar te maken, digitaal te verspreiden of op welke wijze dan ook te distribueren, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met zorg is samengesteld, aanvaardt de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik ervan en fouten of onvolkomenheden in de gepubliceerde teksten.

Voorwoord

De implementatie van bedrijfssoftware wordt traditioneel beschouwd als een technische aangelegenheid. De IT afdeling leidt het project en de focus is gericht op techniek. Standaardisatie, steeds betere hard- en software en de vele ontwikkelingen rondom cloud computing hebben van de techniek inmiddels een stabielere factor gemaakt. Daarmee zijn de oorzaken van het mislukken van softwareprojecten al enige jaren geleden verschoven van technische naar menselijke aspecten. Deze zogenaamde 'human factors' blijken vandaag de dag nog altijd het verschil te kunnen maken tussen succesvolle en mislukte projecten op het gebied van bedrijfssoftware.

Leveranciers en gebruikers van bedrijfssoftware hebben de laatste jaren veel ervaring opgedaan met de invoering van nieuwe systemen. Desondanks wordt nog altijd een groot deel van alle softwareprojecten niet binnen de planning opgeleverd, voldoet de kwaliteit niet aan de vooraf gestelde eisen en worden budgetten overschreden. De technische benadering van projecten is daar voor een deel nog steeds de oorzaak van.

Dit boekje beschrijft op een luchtige manier in een aantal herkenbare praktijkvoorbeelden wat er goed en fout kan gaan in de uitvoering van softwareprojecten. Hopelijk behoedt de boodschap u voor problemen in de uitvoering daarvan en inspireert deze u om het maximale uit uw softwareproject te halen. Wij wensen u dat in ieder geval toe!

ICT informatiecentrum

Meer informatie over ICT oplossingen

Het onafhankelijke ICT informatiecentrum biedt met websites, (e-)boeken, whitepapers, checklists, de ICT nieuwsbrief en andere media informatie over de toepassing, selectie en implementatie van zakelijke ICT oplossingen. Sinds 2001 is het ICT informatiecentrum daarmee de meest gebruikte informatiebron bij de keuze van bedrijfssoftware, zakelijke ICT producten, diensten en leveranciers. Alle informatie is voor u beschikbaar via de onderstaande websites.

ICTinformatiecentrum.nl	Toegang tot alle ICT thema's en informatie
ICTboekensite.nl	Gratis boeken en publicaties
ICTwhitepapers.nl	Whitepapers, artikelen, checklist, cases
ICTleveranciers.nl	Overzicht van leveranciers
ICTberichten.nl	Selectie van het belangrijkste ICT nieuws
CRMsystemen.nl	CRM en relatiebeheer, sales automation
ERPsystemen.nl	Financiële boekhouding, CRM , enz.
DMSsystemen.nl	Document management, ECM, intranet
BIsystemen.nl	Business intelligence, self service BI
HRMsystemen.nl	HRM software, e-HRM, ESS en MSS
WMSsystemen.nl	Warehouse management, voorraadbeheer
TMSsystemen.nl	Transport management

Inhoud

Voorwoord	3
Meer informatie over ICT oplossingen	4
Grote en kleine softwareaanbieders	6
Kapitaalvernietiging voorkomen	8
Liever kort dan korting	10
Maatwerk als smeermiddel	12
Openhartoperatie	14
Implementeren doe je samen	16
Implementeren: wie doet wat?	18
De ware kosten van kennis	20
Software: kosten of investering?	22
Kies de goede projectleider	24
Leverancier of sparringpartner?	26
Verstandige prijsvorming	27
Softwarekeuze en bedrijfsstrategie	28
Hoe de RFI waardevol wordt	30
Het belang van draagvlak	31
ICT informatiecentrum	32

Grote en kleine softwareaanbieders

Wordt uw huidige softwareoplossing over vijf jaar nog doorontwikkeld en ondersteund? Of is deze dan ten onder gegaan in het geweld van faillissementen, fusies en overnames? En beseft u wat dat betekent voor de informatievoorziening binnen uw bedrijf?

De grote softwareaanbieders worden steeds groter en kleinere krimpen, worden overgenomen of leggen het loodje. Ook worden ontwikkelaars van softwareoplossingen steeds vaker distributeur van een grote software-aanbieder. Deze beweging is herkenbaar uit andere industrieën.

Pak de automobielandustrie. Alleen al in de Verenigde Staten telde die rond het jaar 1900 zo'n duizend aanbieders. Nu nog slechts een paar. Idem dito in de vliegtuigindustrie. In IT land slonk het aantal besturingssystemen, databases en tekstverwerkers al tot slechts een handvol. Bedrijfssoftware volgt.

Op lokaal niveau zijn de consequenties zichtbaar. Nederland ontwikkelde met DAF in het verleden personenauto's, maar de thuismarkt bleek te klein om alle noodzakelijke investeringen te kunnen terugverdienen: exit DAF. Fokker redde het om vergelijkbare redenen niet. Frappant is dat er intussen in Born wel auto's worden gefabriceerd, maar dan op basis van assemblage voor buitenlandse merken.

Schaalgrootte bepaalt dus in belangrijke mate wie er over drie tot vijf jaar nog aanbieder zijn. Forse budgetten voor research & development, internationale distributiekanaalen, veel klanten en sterke marketing blijken de succesfactoren. Kleinere software-aanbieders kunnen onder druk komen te staan. Is er dan helemaal geen ruimte meer voor niche spelers? Jawel, maar alleen als die zich volledig focussen op kleinschalige, verticale markten.

Wie zich op nieuwe ERP, CRM, HRM, DMS, BI, financiële of logistieke software oriënteert, doet er goed aan de continuïteit van z'n potentiële aanbieders nauwgezet te bestuderen. Voor de functioneel best passende oplossing die binnenkort niet meer bestaat, koopt immers niemand wat.

Kapitaalvernietiging voorkomen

Software die u aanschaft en dus niet als cloudoplossing gebruikt, is een kapitaalgoed zonder restwaarde. Hebt u op Marktplaats ooit zien staan: 'SAP software te koop wegens overcompleteet tegen een scherpe prijs?' Het vervangen van deze zogenaamde on premise bedrijfssoftware is dan ook vorm van kapitaalvernietiging.

Elk gebruikt kapitaalgoed heeft op de tweedehands markt een bepaalde waarde. Het maakt daarbij niet uit of het gaat om een vrachtwagen, een machine of een gebouw. Gevolg is dat de koper het aangeschafte kapitaalgoed niet tot nul hoeft af te schrijven, wat de jaarlijkse kosten drukt.

Hoe anders zit dit bij standaard on premise software. U koopt niet het pakket, maar slechts het éénmalig gebruiksrecht. Besluit u op enig moment het gebruik te staken, dan is er geen restwaarde. Vanzelfsprekend speelt dit ook als u het pakket nooit in gebruik neemt. Maar hiermee is de kous nog niet af, want ook implementatie en opleidingen zijn direct met uw softwarepakket verbonden. Stelt u het pakket buiten werking, dan kunt u dus óók van die investeringen volledig afscheid nemen!

Je zou dus verwachten dat potentiële kopers van on premise bedrijfssoftware scherp op de continuïteitsverwachting van pakket en aanbieder letten. En aandacht besteden aan innovatie en doorgroei naar de toekomst. Maar dat is niet het geval! Sterker nog: voor 5% extra korting wordt een aanbieder terzijde geschoven die 50% betere vooruitzichten op continuïteit biedt. Maar als dit goedkope pakket na enkele jaren al weer moet worden vervangen, rest de vraag of het wel ècht zo goedkoop was.

Staat u voor een vervanging van uw bedrijfssoftware, probeer dan de kans op een hernieuwde kapitaalvernietiging te minimaliseren. Kies voor een cloudoplossing of vraag harde garanties voor tenminste vijf jaar actief

onderhoud. Accepteer geen offerte waar de hoofdlijnen van de doorgroei naar de opvolgende pakketversie ontbreken. En laat u voorlichten over de financiële consequenties van die overgang. Langdurig gebruik van eenzelfde pakket vormt in de regel een solide basis voor positief rendement op uw investering.

Liever kort dan korting

Organisaties die nieuwe bedrijfssoftware aanschaffen verdienen meer aan een korte implementatieperiode dan aan korting op hun implementatiediensten. Toch concentreren veel bedrijven zich nog steeds op het behalen van deze kortingen. Tijd dus voor een nieuwe invalshoek!

Tijdens een software implementatie kampen bedrijven met extra kosten. Immers, kernebruikers worden (deels) uit hun functie gehaald. Daardoor komen uw primaire processen onder druk te staan en moet u extra capaciteit inhuren om het gewone werk door te laten gaan. Daarnaast betaalt u dubbele onderhoud- en beheerkosten op hard- en software. Zowel voor het oude als voor het nieuwe systeem moet immers worden betaald. Tot slot kan door de verhoogde werkdruk het ziekteverzuim ook nog eens hoger zijn.

Het ligt dus in de lijn der verwachting dat bedrijven er alles aan doen om deze periode zo kort mogelijk te houden. De praktijk is echter anders. Als de implementatie eenmaal loopt, heeft tempo geen prioriteit. Sterker nog, de operationele ingebruikname wordt met het grootste gemak maanden uitgesteld of over de vakantie heen getild. En intussen loopt de teller van de dubbele kosten gewoon door!

Softwareleveranciers kunnen u helpen sneller operationeel te zijn. Zodat u ook eerder de vruchten van uw investering plukt. Maar dat verlangt van u wel een andere attitude bij de onderhandelingen! Vraag dus niet om goedkope consultants, want dan krijgt u juniors. Terwijl de meerkosten van ervaren consultants zo zijn terugverdiend als u daardoor uitstel van ingebruikname voorkomt. Laat eventuele korting van de leverancier niet in geld uitkeren, maar in de vorm van extra dagen consultancy. Waardoor uw project een kwaliteitsimpuls krijgt! En stel uw leverancier een premie in het vooruitzicht voor elke week dat u eerder dan gepland operationeel bent.

Op een slimme manier implementatiediensten inkopen gaat dus niet over de laagste prijs. Maar vooral over de impact op de doorlooptijd. En bedenk daarbij dat de ergernis over de lange projectduur voortduurt als u de vreugde van de lage prijs al lang vergeten bent.

Maatwerk als smeermiddel

Een substantieel deel van alle maatwerk rond softwareoplossingen wordt kort na de 'live' gaan al niet meer gebruikt. In plaats van maatwerk te ontwikkelen voor onmisbare, ontbrekende functies, wordt maatwerk op grote schaal ingezet als een soort van smeermiddel om de overgang van oud naar nieuw te faciliteren. Dit fenomeen kost organisaties veel geld en zet de ROI bij de start van het project al onder druk.

Mensen zijn van nature niet veranderingsgezind. Dit verklaart bijvoorbeeld mede de moeite die het kost om reorganisaties door te voeren. Ook een nieuwe software-oplossing roept weerstand op. U kent de uitspraken wel: 'Ja, maar in ons huidige systeem...' Of: 'Maar zoals wij het nu gewend zijn...'

Soms zijn gebruikers glashelder: ze geven aan een nieuw systeem niet te accepteren. Vaker is het verzet subtieler, maar met kostbare gevolgen. Dan wacht het management een actieve taak, die overigens lang niet altijd kordaat wordt opgepakt. Via maatwerk wordt dan immers gepoogd de gebruiker tegemoet te komen. Door het nieuwe systeem zo veel mogelijk op het oude te laten lijken. Alsof de gebruikers destijds aan dat oude systeem niet hoefden te wennen! Ter vergelijking: er wordt een dure nieuwe auto gekocht en de motor van het oude brik wordt overgeheveld, waardoor de nieuwe aanwinst vervolgens toch niet sneller kan dan 60 kilometer per uur.

Nadat de gebruikers aan de werking van het nieuwe systeem zijn gewend, raakt dit maatwerk al snel buiten gebruik. Toch wordt vaak nog tot in lengte van jaren braaf onderhoudsgeld afgedragen. En als dan migratie naar een nieuwe versie aan de orde komt, blijkt datzelfde maatwerk de oorzaak van veel problemen. Allemaal niet erg handig.

Kortom, maatwerk rond bedrijfssoftware is in twee groepen te verdelen. Ontbrekende functies die voor een onderneming onmisbaar zijn en dus hun

geld zeker waard zijn. En functies die slechts bedoeld zijn voor de overgangperiode. Bent u scherp op die laatste categorie, dan is dat meteen ook de eerste winst van uw nieuwe softwareoplossing!

Openhartoperatie

Zou u voor een open hart operatie het ziekenhuis bij u om de hoek uitkiezen? Dat is natuurlijk wèl lekker dichtbij! En zou u ook voor de aanbieder met de laagste prijs gaan? Inderdaad, een poliklinische ingreep scheelt overnachtingkosten! Dan heeft u zeker ook geen bezwaren als uw chirurg een assistent-in-opleiding is?

Een software implementatie laat zich prima vergelijken met een openhartoperatie. De medische wetenschap is inmiddels zo ver dat dergelijke complexe operaties goed uitgevoerd kunnen worden. Wat overigens niet betekent dat elke chirurg deze vaardigheid ook beheerst. Tijdens de operatie moet het hart blijven kloppen en de ingreep moet bovendien in één keer goed gaan. Er is immers geen herkansing! Ook implementaties kunnen vandaag de dag goed worden uitgevoerd. Maar het is niet vanzelfsprekend dat elke aanbieder van zakelijke software dat vak ook beheerst! Tijdens de implementatie moeten uw bedrijfsprocessen gewoon doordraaien. En slechts weinig bedrijven kunnen zich een tweede implementatie permitteren.

Het succes of falen van een automatiseringsproject hangt nauw samen met de implementatie. En wat opvalt is de roekeloze manier waarop veel bedrijven daar mee omgaan. Veel bedrijven 'vergeten' het belang van kwaliteit zodra er kortingen te behalen zijn en accepteren elke consultant als de tarieven maar laag genoeg zijn. En zien zonder aarzelen af van het documenteren van het maatwerk. Of dat slim is? Engelsen zeggen zo fraai 'penny wise and pound foolish'.

Wie eisen stelt aan de kwaliteit van z'n implementatie moet zich voorbereiden. Welke aanbieder heeft de hoogste successcores? Wie heeft aantoonbare ervaring? Met het pakket, maar ook met uw branche? Verlang cv's van de mensen in het implementatieteam. En beslis niet voordat u de

projectleider heeft gesproken. Kwaliteit in een implementatie kost nou eenmaal geld. En de vreugde over de lage prijs is al lang verdwenen als de ergernis over de slechte kwaliteit voortduurt.

Implementeren doe je samen

Leverancier en klant moeten de implementatie van nieuwe bedrijfssoftware samen uitvoeren. Geen van beiden kan het immers alleen. Toch is de aandacht voor de kwaliteit en ervaring van beide partijen niet evenwichtig verdeeld. Met alle gevolgen van dien. Hoogste tijd dus om daar eens anders naar te kijken.

Bedrijven bekijken hun softwareleverancier met argusogen. Ze zijn kritisch op de kwaliteit van de consultants, de ervaring van de projectleider en de prestaties van de helpdesk. Terecht natuurlijk, want de kwaliteit en ervaring van de leverancier zijn kritieke factoren in de implementatie.

Maar dat is slechts het halve verhaal. Want geldt die redenering niet evenzo voor de klant? Wat als er aan klantzijde onvoldoende kwaliteit en ervaring wordt ingezet? Als de interne projectleider een debutant is? Als één van de beoogde kerngebruikers tegen de komst van het nieuwe systeem is? Dat is vragen om problemen.

Bedrijven eisen kwalitatief goede consultants en willen de projectleider ontmoeten voordat de opdracht definitief is. Maar omgekeerd is het logisch dat ook de leverancier eisen stelt aan de kerngebruikers. Denk aan conceptueel denken, aan draagvlak op de afdeling en een positieve grondhouding ten opzichte van het nieuwe pakket. Aspecten die zich eenvoudig in een profielschets laten beschrijven. En die vooraf getoetst kunnen worden.

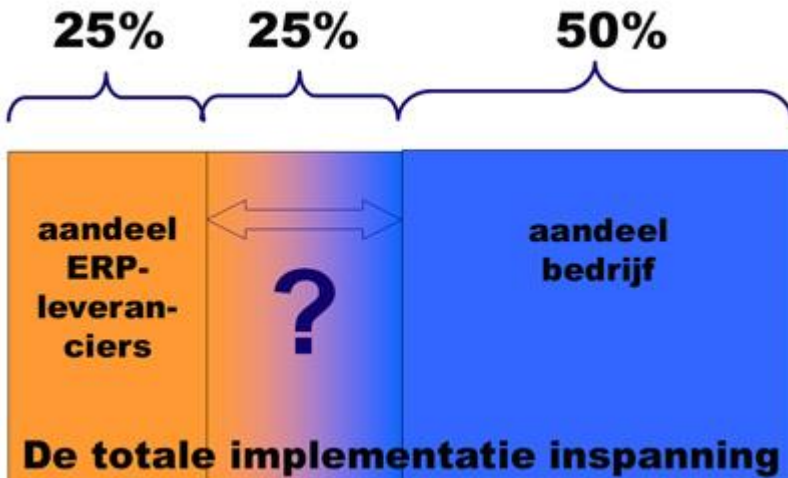
Wat nou als die kwaliteit niet beschikbaar is, zult u denken. Dan zijn er twee keuzes. Niet implementeren of externe mensen inhuren die deze vaardigheden wel hebben. En ja, dat kost extra geld, maar nooit zo veel als een mislukt project. Als we met z'n allen echt af willen van de vele matige software implementaties moeten we ook dit aspect durven onderkennen.

Alleen als er door leverancier en klant voldoende kwaliteit, ervaring en inzet wordt geleverd, heeft een implementatie kans van slagen. Leverancier en klant moeten de implementatie van nieuwe bedrijfssoftware immers samen uitvoeren.

Implementeren: wie doet wat?

Veel misverstanden en conflicten over de implementatie van bedrijfssoftware zijn terug te voeren naar onduidelijkheid over de taakverdeling. **Wie doet wat? Wonderlijk genoeg volharden zowel kopers als aanbieders in het achterwege laten van die duidelijkheid.**

Een implementatie brengt kostenposten met zich mee, waaronder diverse diensten. Cruciaal hierbij is dat ieder er z'n eigen verwachtingspatroon op na houdt. Als klant redeneert u vanuit wat u van uw vorige leverancier(s) gewend was. En uw leverancier hanteert z'n eigen aanpak als referentiekader. En bouwt ook van daaruit z'n offerte op. Zo praat u lekker langs elkaar heen!



Nu bevat elke implementatie activiteiten die zowel door de leverancier als door de klant kunnen worden uitgevoerd. Zoals het schrijven van werkinstructies en het opleiden van de eindgebruikers. Natuurlijk kan uw

leverancier dit voor u doen. Maar uw opgeleide kerngebruikers zijn hier ook prima toe in staat! Het is zaak vroegtijdig te bepalen wat u daar in wilt. Hebt u de tijd en capaciteit om het zelf te doen? Hebben uw mensen er voldoende affiniteit mee? Of concentreert u zich liever op uw kerntaken?

Veel leveranciers beschrijven de taakverdeling in hun projectplan, maar die wordt vaak pas geschreven nadat het contract is getekend of als het budget al is vastgesteld. De kunst voor zowel aanbieder als afnemer is om de taakverdeling aan de orde te stellen vóórdát de budgetten worden gefixeerd en de verwachtingspatronen vorm krijgen. En dat is zeker niet alleen in het belang van de leverancier!

Vraag in voortraject al om duidelijkheid. En offertes waarin het hoofdstuk 'Taakverdeling' ontbreekt niet langer te accepteren. Zo legt u de basis voor een soepel verloop van uw volgende software implementatie.

De ware kosten van kennis

Een transportbedrijf dat chauffeurs werft, wenst alleen kandidaten te spreken met een groot rijbewijs. Wie complexe machines wil bedienen, moet over een opleiding en ervaring beschikken. Maar voor de omgang met klanten – het meest kostbare bezit van een onderneming – worden zonder aarzelen mensen ingezet die niet goed zijn getraind in de softwareoplossing. Met natuurlijk alle gevolgen van dien...

Dat een juist gebruik van belangrijke bedrijfssoftware voor ondernemingen veel betekent, is inmiddels een breed geaccepteerde opvatting. De financiële resultaten en zelfs het voortbestaan van bedrijven worden er door beïnvloed. In dat kader is het wonderlijk hoe gebrekkig organisaties nog steeds met kennis over software omgaan.

Vanzelfsprekend brengen softwaregebruikers primair hun kennis in op het vlak van bijvoorbeeld calculeren of inkoop. Maar de vaardigheden om juist *die* kennis in de nieuwe software aan te wenden, worden voor vak-specialisten steeds belangrijker. Zelfs de allerbeste inkoper die het systeem links laat liggen, kan niet functioneren.

Nu heeft kennis de neiging te verwateren. Pak een nieuwe implementatie. En stel dat de consultant van de leverancier over 100% kennis beschikt (...) en dat deze daar 80% van overdraagt. Daarvan wordt door de gebruiker gemiddeld grofweg zo'n 60% begrepen, 40% onthouden en uiteindelijk slechts 20% gebruikt.

U voelt intussen al aankomen wie de nieuwe collega's vervolgens in het softwarepakket gaat inwerken. Goed geraden; die medewerker met 20% pakketkennis. En het gaat hard als uiteindelijk slechts 20% *van die eerste 20%* nog maar wordt gebruikt. Dat is namelijk nog maar 4%! En nieuwe pakketversies zetten het rendement van die eerste trainingen nog verder

onder druk. Intussen maakt uw directie zich zorgen over de lage leverbetrouwbaarheid, de hoge faalkosten en de matige klanttevredenheid...

Het blijvend goed gebruiken van bedrijfssoftware gaat dus om opleiden. Natuurlijk bij de initiële implementatie, maar ook bij het inwerken van nieuwe medewerkers. En bij de overgang naar nieuwe versies. Het continue opleiden en trainen van uw medewerkers in uw softwarepakket kost u zeker veel geld. Besparen op kennis daarentegen kost u kapitalen!

Software: kosten of investering?

Van oudsher wordt bedrijfssoftware als een kostenpost gezien. En hoewel de overtuiging terrein wint dat de kwaliteit van informatievoorziening de bedrijfsresultaten beïnvloedt, speelt het kostengericht denken bedrijven nog steeds parten. En dat pakt niet altijd gunstig uit!

Veel bedrijven zijn ongelukkig met hun bedrijfssoftware. Te complex in gebruik, gebrekkige innovatie en onvoldoende flexibiliteit zijn veel gehoorde klachten. Noodgedwongen zoeken eindgebruikers nog steeds hun heil in Excel of Access met alle gevolgen van dien. Opvallend is dat deze bedrijven toch vasthouden aan hun systeem. 'De investering is nog niet afgeschreven' blijkt belangrijker dan dalende leverbetrouwbaarheid, verlies van klanten en oplopende faalkosten. Vaak wordt de gifbeker tot de bodem leeggedronken voordat een betere oplossing wordt gezocht.

Hoewel dat met cloudoplossingen minder relevant is geworden, speelt bij de keuze voor nieuwe bedrijfssoftware het kostenelement nog steeds een substantiële rol. Moeiteloos wordt een leverancier voor 3% initieel prijsverschil terzijde geschoven die een 30% beter vooruitzicht op innovatie en continuïteit biedt.

Behoort u tot die categorie ontevreden bedrijven? Dan is het interessant in gedachten eens terug te gaan naar het moment waarop u voor uw huidige oplossing koos. Weet u nog welke pakketten en aanbieders toen op uw shortlist stonden? Bedenk dan eens waar u met die oplossingen nu had gestaan. Wellicht komt u tot de conclusie dat er bij een andere keuze nu geen noodzaak tot vervanging zou spelen en er wél opvolgende versies zouden zijn met functionaliteit waar u nu om zit te springen. Dat die andere implementatiepartner z'n belofte om actief in kennis van uw branche te investeren wél heeft waargemaakt.

Door bedrijfssoftware niet langer als kosten maar als investering te beschouwen, gaat u door een andere bril naar het keuzevraagstuk kijken. De opbrengsten van uw nieuwe oplossing, het aantal jaren waarin u het pakket kunt gebruiken en dus afschrijven en de mogelijke doorgroei naar toekomstige ontwikkelingen worden dan ineens belangrijker. Grote kans dat u daarmee ook een beter passende oplossing in huis haalt!

Kies de goede projectleider

Leveranciers en afnemers hebben in de afgelopen 25 jaar behoorlijk wat ervaring met softwareprojecten opgedaan. Toch blijft het percentage geslaagde projecten onverkort laag. Gelet op de enorme bedragen die er mee zijn gemoeid zelfs schandalig laag! Nog steeds wordt een groot percentage van alle projecten niet binnen tijd, kwaliteit en/of budget opgeleverd!

Vanzelfsprekend zijn hiervoor tal van oorzaken aan te wijzen. Waarbij opvalt is dat die doorgaans bij 'de ander' liggen. Zelden hoor je immers een onderneming die ronduit toegeeft het project verkeerd te hebben benaderd. Het taboe van de softwarewereld?

In de analyse van deze povere resultaten speelt de gekozen insteek van het project een voorname rol. Welke afdeling is de trekker van uw softwareproject? En wat is het profiel van uw projectleider? Bij vroegere softwareprojecten voerde de techniek de boventoon. Printen over het netwerk en aanloggen vanuit één computer op meerdere applicaties waren in die periode voorname aandachtspunten. Het was de tijd van hardware, kabels en wandcontactdozen. Niet meer dan logisch dus dat uw projectleider een IT-er was. Intussen zijn we veel jaren verder. Jaren waarin de techniek zich enorm ontwikkelde en waarin tevens een hoge mate van standaardisatie is gerealiseerd en cloudoplossingen alom aanwezig zijn.

Het succes of falen van uw softwareproject zit vandaag de dag niet meer in de techniek maar in uw mensen. Wat betekent uw nieuwe pakket voor hun bedrijfsprocessen? Zijn ze bereid te veranderen? Willen zij zich inzetten om de nieuwe manier van werken te adopteren? Of laten ze liever alles bij het oude? In dit spanningsveld bent u gebaat bij een projectleider die goed kan communiceren. Niet in 'bits en bytes', maar in gewone mensentaal. Die beschikt over empathie. En die gesprekspartner is waar het gaat om uw

bedrijfsprocessen. Helaas is de kandidaat met deze kwalificaties meestal niet op uw IT afdeling te vinden.

Kies voor uw volgende softwareproject dus voor een projectleider met een hoog EQ, die goed in uw bedrijfsprocessen thuis is. Het zal uw succeskans beslist vergroten.

Leverancier of sparringpartner?

Er zijn twee soorten softwareaanbieders. Enerzijds de traditionele aanbieders die, kort samengevat, een pakket installeren, de functies aanleren en vervolgens vertrekken. Daarnaast zijn er aanbieders die nieuwe software zien als een katalysator om veranderingen te ondersteunen en door te voeren. Zij kijken vooral naar het verbeteren van uw bestaande processen en het oplossen van uw knelpunten.

Interessant is de vraag aan welk soort aanbieder uw bedrijf behoefte heeft. En natuurlijk ook aan welke kant uw huidige aanbieder staat. Duidelijk is dat deze tweede categorie over andere kennis en vaardigheden dient te beschikken. Het lef om lastige onderwerpen bespreekbaar te maken is er daar zeker één van.

Nog altijd kiest een deel van de softwarekopers voor het herautomatiseren van hun bestaande processen en inrichting. Waardoor ze hun bedrijf besturen op basis van verouderde uitgangspunten. Alsof je een splinter-nieuwe auto koopt, de motor van het oude brik overzet om vervolgens opnieuw niet harder te kunnen dan 50 kilometer per uur.

Wie de mogelijkheden van nieuwe technologie echt wil benutten, moet bereid zijn tot veranderen. Oók als dat intern pijn doet! Een leverancier met de competenties van een sparringpartner is dan onmisbaar.

Als u met uw volgende softwareoplossing ècht meters wilt maken, doet u er goed aan uw implementatiepartner niet louter op de laagste tarieven te selecteren. Beter is om dan vooral te kijken naar het 'sparringpartner gehalte'. Dat vormt meteen een solide basis voor een positief rendement op uw investering.

Verstandige prijsvorming

Veel organisaties die kozen voor nieuwe bedrijfssoftware hebben slechte ervaringen met de financiële kant van projecten. Mede daardoor zien zij hun ideaal in het aanbesteden op basis van 'fixed price'. Bij voorkeur met alle risico's op het bordje van de leverancier. De vraag is echter of dat wel zo verstandig is.

Veel kopers hebben een ééndimensionale gedachte over de kosten van hun softwareproject: zo laag mogelijk en bij voorkeur in een vast bedrag. Belangrijk is echter te bedenken dat de continuïteit van uw informatievoorziening samenhang heeft met de continuïteit van uw leverancier. Als uw verlangen naar maximale korting bijdraagt aan het faillissement van uw leverancier, schiet u in uw eigen rug. Goedkoop wordt dan zeker duurkoop!

Uw financiële risico's schuilen met name in de diensten; implementatie en maatwerk. Als u de implementatie op basis van fixed price aanbesteedt, zal de uitverkoren leverancier z'n team strikt instrueren slechts het afgesproken werk uit te voeren. Zo blijft zijn kans op onbetaald werk immers minimaal. Mogelijke verbeterpunten die u zelf niet had voorzien, blijven zo dus geheim. En is dat wel in uw belang?

Het verstrekken van een blanco cheque daarentegen is natuurlijk het andere uiterste. Een combinatie van beide scenario's vormt een waardig alternatief. Voorzie het berekende budget van een zekere risico opslag. Reken vervolgens af op basis van het werkelijke verbruik met de berekende bovengrens als plafond.

Een dergelijke aanpak doet recht aan de belangen van beide partijen en vormt daarmee de basis voor een succesvolle implementatie.

Softwarekeuze en bedrijfsstrategie

Betrokkenheid van het topmanagement is noodzakelijk om tot een goede keuze voor nieuwe bedrijfssoftware te komen. In de praktijk blijft die betrokkenheid nogal eens achterwege. En wordt de keuze op operationeel niveau gemaakt. Dat introduceert echter onnodige risico's.

Een bedrijf had de implementatie van een nieuw ERP systeem afgerond. Informerend naar de reden voor de vervanging bleek dat het 'oude' systeem pas drie jaar in gebruik was en volledig naar wens functioneerde! Waarom was toch besloten tot vervanging?

Wat bleek? Het bedrijf had kort daarvoor een eigen vestiging in Polen geopend en wilde daar van hetzelfde ERP systeem gebruik maken als op het hoofdkantoor in Nederland. Helaas was de uitverkoren leverancier puur op de Nederlandse markt gericht en kon dus voor de Poolse vestiging geen oplossing bieden. Het gevolg was de complete vervanging van een op zich goed functionerend pakket dat boekhoudkundig nog lang niet was afgeschreven. In andere woorden: pure kapitaalvernietiging!

De vraag nu is of dit soort situaties te voorkomen is. Natuurlijk kan niemand in de toekomst kijken. Maar bedrijven kunnen bij een keuze voor pakket en leverancier wél rekening houden met alle relevante informatie die voorhanden is. Ook die in de directiekamer! De bedrijfsstrategie vormt namelijk een belangrijke en niet te onderschatten bron van informatie. Was in dit voorbeeld het topmanagement actief bij de uitgangspunten voor de pakketkeuze betrokken geweest dan had dat veel tijd, geld en energie kunnen besparen.

In dit geval ging het om de vraag nationaal of internationaal. Maar het kan natuurlijk even zo goed gaan om het vraagstuk specialisatie versus

diversificatie. Het willen doen van overnames. Of juist investeren in ketenintegratie.

Bedrijven waarin het topmanagement actief bij de selectiecriteria en de uiteindelijke keuze betrokken is, maken een grotere kans op het maken van de juiste keuze. En dat kan hen op middellange termijn veel profijt opleveren!

Hoe de RFI waardevol wordt

Vragenlijsten en requests for information (RFI) spelen in selectieprocessen voor nieuwe bedrijfssoftware een voorname rol. Hoge scores zijn voor leveranciers noodzakelijk om in de race te blijven. Maar vaak ontbreekt de ruimte voor nuance. De klant denkt ééndimensionaal en wil alleen maar 'ja' horen. Wie houdt nou eigenlijk wie voor de gek?

Veel aanbieders van bedrijfssoftware bevinden zich in een spagaat. Wie een RFI naar eer en geweten invult, loopt het risico - wegens te lage scores - vroegtijdig uit de boot te vallen. De concurrent kan namelijk moeiteloos ja invullen, zelfs als het feitelijk nee moet zijn. Wie de lijstjes daarentegen met enig optimisme invult, loopt tijdens de implementatie onherroepelijk tegen de lamp. Het is de klassieke tegenstelling tussen de rekkelijken en de preciezen.

Als ICT beslisser mag u zich afvragen wat nou precies de waarde van zo'n onderzoek is. Kiezen voor de aanbieder met de hoogste score ligt voor de hand en voelt natuurlijk goed. Maar als tijdens de implementatie blijkt dat uw leverancier aan 'overselling' heeft gedaan, bent u te laat. Op softwarecontracten zit namelijk geen statiegeld. En daar staat u dan: voor langere tijd contractueel verbonden aan een softwareleverancier die u al in de eerste fase 'niet helemaal begrepen heeft'.

Eis bij een RFI daarom altijd dat de antwoorden deel van het contract uitmaken. En biedt leveranciers meer ruimte voor nuance. Dus niet louter een keuze uit ja en nee, maar ook de mogelijkheid voor een alternatieve aanpak of een vernieuwende visie. Zo geeft u hen ook de kans hun vaardigheden als sparring partner te tonen.

Uiteindelijk bent u beter af met een leverancier die eerlijk en oprecht is dan met een aanbieder die al uw vragen klakkeloos met 'ja' beantwoordt.

Het belang van draagvlak

'De ideale stuurgroep bestaat uit een oneven aantal personen kleiner dan twee'. Met een triomfantelijke blik in z'n ogen keek de nieuwe groeps-directeur de vergadertafel rond. In deze meeting zouden de basisafspraken voor de selectie van het nieuwe HRM systeem worden gemaakt. Nou, die legt zijn voorkeuren wel erg duidelijk op tafel!

Draagvlak is een vreemd fenomeen als het gaat om bedrijfssoftware. Iedereen voelt aan dat een project risico's loopt als de eindgebruikers niet meewerken. Maar waarom dan zo ongeveer het hele bedrijf bij elke stap van de pakketselectie betrokken moet worden, klinkt niet logisch. Met bussen vol naar de workshops, die gebaseerd zijn op vuistdikke en zeer gedetailleerde bedrijfscases, waar immers eenieder z'n woordje in gezegd wil hebben. Terwijl iedereen weet dat de praktijk al weer veranderd is op het moment dat het systeem operationeel in gebruik wordt genomen.

'Inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht', is een uitspraak. Is het echt zinvol om alle collega's de nieuwe salesmethodiek te laten beoordelen? Om iedereen inspraak te geven bij het bepalen van de codering van klanten en prospects? Bij de selectie van het nieuwe meubilair voor kantoor of de vaststelling van de nieuwe weekmenu's voor de kantine wordt toch ook niet ieders mening gevraagd? Terwijl dit zaken zijn die mensen minstens zoveel bezig houden als nieuwe software.

Natuurlijk is draagvlak van belang. Maar er zijn meerdere manieren om dat te creëren. Geef het selectieproject een naam. Organiseer een kick-off. Zorg voor een nieuwsbrief, die regelmatig verschijnt. Geef het projectteam een vaste plek in het gebouw. Door mensen aandacht te geven, ze op de hoogte te houden en de voorname keuzes goed uit te leggen ontstaat óók draagvlak. Maar met minder vergaderingen, kortere discussies en minder productieverlies. En dat is alvast de eerste winst van het nieuwe systeem!

ICT informatiecentrum

Dit boek is een uitgave van het ICT informatiecentrum. Met meer dan 200.000 gebruikers is het ICT informatiecentrum sinds 2001 het grootste zelfstandige en onafhankelijke informatieplatform voor bedrijven en overheden in Nederland en België over de selectie, implementatie en toepassing van ICT oplossingen.

Met de publicatie van gratis beschikbare online informatie, boeken, whitepapers, informatiepakketten, nieuws, checklists en andere media beoogt het ICT informatiecentrum een bijdrage te leveren aan goede beslissingsprocessen rondom investeringen in hard- en software en de toepassing ervan in de praktijk.

Het ICT informatiecentrum is onafhankelijk in de samenstelling van publicaties. Deze staan altijd onder eigen redactie en komen tot stand in samenwerking met onafhankelijke ICT redacteuren en externe kennispartners. Indien kennispartners verbonden zijn aan leveranciers van commerciële ICT producten of diensten, dan wordt hiervan altijd melding gemaakt, zodat in alle gevallen duidelijk is vanuit welk belang een publicatie tot stand is gekomen.



Kijk voor alle (gratis) kennis en informatie over bedrijfssoftware en andere ICT thema's op ICTinformatiecentrum.nl.