

Handboek Softwareselectie

Stappenplan bij het vinden, selecteren
en implementeren van bedrijfssoftware

VOOR BETERE ICT BESLISSINGEN

Handboek Softwareselectie

Stappenplan bij het vinden, selecteren
en implementeren van bedrijfssoftware



Een uitgave van het ICT informatiecentrum, Houten
24e uitgave 2020 (03)

© 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 keuze en implementatie van nieuwe bedrijfssoftware is niet alleen complex vanwege de structuur, organisatie en visie die dit IT project vraagt. Ook de keuze uit heel veel oplossingen en leveranciers is lastig. Veel softwareprojecten mislukken dan ook, omdat ergens in het selectie- en implementatietraject fouten worden gemaakt. Meestal zijn die onnodig. Zo worden er belangrijke stappen in de selectiefase overgeslagen, is er te weinig kennis over de mogelijkheden van de nieuwe software of bestaat er in de organisatie onenigheid over de te volgen koers. Het belooft ook weinig goeds als adviseurs blindelings worden gevolgd, de oude software model staat voor de nieuwe oplossing, een externe partij een niet-objectieve selectie voor u doet, er niet goed is nagedacht over het doel van de nieuwe software of als er in de organisatie van het project grote fouten worden gemaakt. Als gezegd; onnodig. Want met een goede voorbereiding en voldoende eigen kennis over hoe de keuze van bedrijfssoftware in zijn werk gaat, is de kans op een succesvol IT project aanzienlijk groter.

Met dit Handboek Softwareselectie biedt het ICT informatiecentrum u een leidraad bij het doordacht en gestructureerd uitvoeren van het selectietraject. U maakt kennis met de belangrijkste aspecten van het selecteren van bedrijfssoftware. Daarbij maakt het niet veel uit of het gaat om CRM, ERP, DMS, BI, HRM, WMS of financiële of logistieke software. Ook is het niet van belang of uw organisatie groot of klein is. De weg om tot een goede keuze te komen, is voor iedere organisatie vergelijkbaar. Met dit boek kunt u selectietrajecten beter begeleiden, begrijpt u externe deskundigen beter en neemt u uiteindelijk een betere beslissing. Precies waar het u en ons om gaat!

Dit boek is de theorie. De praktijk kent nog heel veel andere situaties waarvoor u een oplossing moet zien te vinden. Laat u daarom tijdig helpen, inspireren en informeren door de informatiepartners van het ICT

informatiecentrum of andere softwarespecialisten. Hun deskundigheid en praktijkkennis leveren u veel informatie en nieuwe inzichten op. Dit handboek heeft al tienduizenden organisaties geholpen bij het uitvoeren van hun softwareproject. Wij hopen dat het die waarde voor uw organisatie ook heeft. Een goed en succesvol softwareproject toegewenst!

ICT informatiecentrum

Meer informatie over ICT oplossingen

Het 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 onafhankelijke 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

Heeft u een vraag of hulp nodig?

De servicedesk van het ICT informatiecentrum is voor antwoord en advies bereikbaar via 085 40 10 218 of info@ictinformatiecentrum.nl.

Inhoud

Voorwoord	2	
Meer informatie over ICT oplossingen	5	
1	Inleiding	8
2	Overzicht softwareselectie	9
3	Waarom nieuwe software?	11
4	Software in diverse vormen	14
4.1	Standaardsoftware	14
4.2	Maatwerksoftware	15
4.3	Cloudoplossingen	16
4.4	Open source software	17
5	Gestructureerd selectietraject	18
6	Opstartfase	20
6.1	Doelstellingen	20
6.2	Projectteam	21
6.3	Andere betrokkenen	21
6.4	Kostenposten	23
6.5	Planningen	25
6.6	Keuze voor geïntegreerd	26
6.7	Infrastructuur	27
7	Selectiefase - Voorbereiding	28
7.1	Belang van een goed vooronderzoek	28
7.2	Definitie van bedrijfsmodel	30
7.3	Analyse van bedrijfsproces	33
7.4	Opstellen van informatieplan	35
7.5	Formuleren van eisen en wensen	35
8	Selectiefase - Voorselectie	38
8.1	Informatiebronnen	38
8.2	Samenstellen longlist	40

8.3	Eerste verzoek om informatie (RFI)	40
8.4	Inkorten van longlist	41
8.5	Tweede verzoek om informatie (RFP)	42
8.6	Samenstellen shortlist	42
9	Selectiefase – Eindselectie	44
9.1	Opstellen business case	44
9.2	Inzage in kosten	45
9.3	Productpresentatie	46
9.4	Evaluatie	47
9.5	Referentieonderzoek	48
9.6	Voorlopige keuze	49
10	Selectiefase – Beslissingsfase	50
10.1	Voorcontract	50
10.2	Fitanalyse	52
10.3	Contract	54
11	Implementatiefase	57
11.1	Vorbereiding	57
11.2	Installatie en configuratie	59
12	Afsluitfase	61
12.1	Oplevering	61
12.2	Evaluatie	61
12.3	Praktijk	62
Bijlagen - Checklists		63
	Checklist functionaliteit	64
	Checklist techniek	67
	Checklist leverancier	68
	Checklist service	70
	Checklist contracten	72
ICT informatiecentrum		74

1 Inleiding

De selectie van zakelijke software lijkt soms zo eenvoudig. U heeft keuze uit vele standaard softwareoplossingen, verzamelt hier en daar wat informatie, streept de pakketten weg die onvoldoende beantwoorden aan uw eisen en wensen, bekijkt een paar interessante opties, maakt uw keuze en gaat aan de slag. Zeker door de vele cloudoplossingen die er inmiddels voor CRM, ERP, HRM of andere bedrijfssoftware zijn, is de drempel relatief laag om een oplossing te kiezen.

De praktijk is echter heel wat complexer, althans als u het goed wilt doen. Het aanbod blijkt al snel groter, dan u dacht. De toepassingen en functionaliteit van oplossingen overlappen elkaar, waardoor het moeilijk is onderscheid te maken. Softwareleveranciers lijken opeens allemaal te kunnen leveren wat u wenst. En adviseurs kunnen elkaar tegenspreken over wat nu écht het beste voor uw organisatie is.

Dit Handboek Softwareselectie helpt u structuur aan te brengen in het selectieproces dat uiteindelijk resulteert in de implementatie en ingebruikname van de gekozen oplossing. Op de volgende pagina's staat een overzicht van alle fasen in het selectie- en implementatietraject. Hieraan wordt door dit handboek heen steeds gerefereerd.

Op diverse plaatsen in dit boek komt u *cursief* gedrukte tekst tegen. Deze bevat telkens tips en aanwijzingen die los staan van de tekst, maar wel alles te maken hebben met het behandelde onderwerp. Voeg daaraan zo nodig uw eigen aantekeningen toe. Dan blijven nuttige inzichten en ideeën bewaard op de plaats waar u later weer zult zoeken: dit boek.

2 Overzicht softwareselectie

Het onderstaande schema geeft u een overzicht van alle fasen in het selectie- en implementatietraject.

Opstartfase

- doelstellingen
- projectteam
- andere betrokkenen
- kostenposten
- plannings
- keuze voor integratie
- infrastructuur

Selectiefase

- voorbereiding
 - definitie van bedrijfsmodel
 - analyse van bedrijfsproces
 - opstellen van informatieplan
 - formuleren van eisen en wensen
- voorselectie
 - in kaart brengen en raadplegen van infobronnen
 - samenstellen longlist
 - eerste verzoek om informatie (RFI)
 - inperken van longlist
 - tweede verzoek om informatie (RFP)
 - samenstellen shortlist

- eindselectie
 - opstellen business case
 - inzage in kosten
 - productpresentatie
 - evaluatie
 - referentieonderzoek
 - voorlopige keuze

- beslissingsfase
 - voorcontract
 - fitanalyse
 - contract

Implementatiefase

- voorbereiding
- configuratie
- installatie

Afsluitfase

- oplevering
- evaluatie
- praktijk

3 Waarom nieuwe software?

De aanschaf en ingebruikname van nieuwe zakelijke software betekent altijd een overgangperiode, onzekerheid over het resultaat, extra kosten en veel zorgen als het even niet loopt zoals u gehoopt had. Waarom dan toch tijd en geld investeren in nieuwe software? Mogelijke redenen vindt u in het onderstaande overzicht.

Nieuwe functionaliteit

Dit is het meest voor de hand liggende argument: u wilt iets dat voorheen niet of met veel beperkingen mogelijk was. Om te weten wat u 'mist', moet u een grondige analyse maken van hoe bedrijfsprocessen nu georganiseerd zijn en welke veranderingen u nastreeft. Soms is het uitbreiden van uw huidige softwareoplossing voldoende. Vaak zal het nodig zijn een compleet nieuwe oplossing aan te schaffen.

Meer managementinformatie

Steeds vaker is het gewenst en noodzakelijk informatie uit diverse systemen met elkaar te koppelen. Doel hiervan is het genereren van managementinformatie dat hulp biedt bij beheerstaken en beslissingen.

Data in overvloed

Bedrijven beschikken over een schat aan informatie. Vaak is deze informatie niet direct bruikbaar, omdat deze besloten ligt in verschillende informatiesystemen. Met de juiste tools kunt u deze informatie daar uit halen en combineren.

Andere informatie stroomt u toe via online activiteiten of social media. In toenemende mate zullen bedrijven de komende jaren kunnen beschikken over goede, waardevolle data. Data management, business intelligence, analytics, rapportagetools of storage, u krijgt er mee te maken.

Bij de investering in nieuwe software is het verstandig direct een beeld te vormen van de rol die data, data management en data analytics in uw organisatie gaan krijgen.

Modernere techniek

De ontwikkelingen rondom bedrijfssoftware en ICT gaan snel. Nieuwe softwareleveranciers en nieuwe producten komen op de markt, bestaande producten worden verbeterd en de meeste oplossingen zijn beschikbaar als cloudoplossing. Telkens weer wordt bestaande software gebruiksvriendelijker, geavanceerder én sneller. Snellere hardware, databases en internetverbindingen zorgen voor een snellere toegang tot gegevens en betere tools maken informatie sneller vindbaar. Roept uw huidige softwareoplossing ergernissen op? Moderne ICT oplossingen bieden uitkomst.

Voorkomen is beter

De helft van alle IT projecten mislukt in meer of mindere mate. Over oorzaken daarvan en oplossingen daarvoor leest u in het door het ICT informatiecentrum gepubliceerde boek 'Komt een CEO bij de IT dokter.' Daarin leest u onder andere dat implementaties maar zelden mislukken door de kwaliteit van de software. Bijna altijd zijn de fouten terug te voeren naar snel genomen beslissingen of organisatorische aspecten rondom de selectie en implementatie. Zoals een gebrekkig inzicht in het eigen bedrijfsproces, een organisatie die nog onvoldoende voorbereid is op nieuwe software, weerstand in de organisatie omdat de toekomstige gebruikers niet in de besluitvorming zijn betrokken of - de belangrijkste - 'oud denken', waarbij u uiteindelijk een oplossing overhoudt die een nieuwe versie is van de oude en verder niets toevoegt. Neem daarom de tijd voor goede beslissingen. Begrijp wat het allerbelangrijkste is en maak u zo niet afhankelijk van anderen. U beslist.

Betere integratie

Bijna alle bedrijfsfuncties kunt u ondersteunen met software; relatiebeheer, financiën, logistiek, HRM, enzovoort. Als uw huidige softwareoplossing niet meer optimaal functioneert in combinatie met andere software in uw bedrijf, is nieuwe software vaak de oplossing.

Grotere capaciteit

Wilt u meer medewerkers gebruik laten maken van bepaalde software, maar werkt u nog on premise (de software is bij u geïnstalleerd) en heeft u te weinig licenties? Dan staat u voor de keuze: doorgaan met het bestaande pakket en daarvoor nieuwe softwarelicenties aanschaffen of direct een ommezwaai maken naar een nieuwe, verbeterde softwareoplossing in de cloud.

Bij twijfel ...

Veel softwareoplossingen voldoen al jaren en zullen dat naar alle waarschijnlijkheid nog jaren doen. Toch overweegt u de keuze van nieuwe software. Hoe noodzakelijk is de keuze voor nieuwe software eigenlijk? Warm gemaakt door de vele mogelijkheden van nieuwe bedrijfssoftware lijkt er na een eerste inventarisatie geen weg meer terug. Maar die is er nog wel degelijk! Formuleer naast de argumenten om wél te kiezen voor nieuwe software daarom altijd een aantal argumenten om dat níet te doen. Dat komt een weloverwogen besluit ten goede.

4 Software in diverse vormen

Het beslissingstraject voor zakelijke softwareoplossingen is lastig vanwege de vele keuzes die u moet maken. Daarbij gaat het niet alleen over de functionaliteit van de software, maar tevens over de 'vorm' waarin u van de software gebruik gaat maken. Ambieert u een standaardpakket, een standaardpakket gecombineerd met maatwerk of volledig maatwerk? Installeert u de software op uw eigen hardware (on premise)? Of kiest u voor een online oplossing via 'de cloud'? Open source software wellicht? Dit hoofdstuk zet de verschillen op een rijtje.

Houd alle opties zo lang mogelijk open

U hoeft voorlopig nog geen keuze te maken uit de in dit hoofdstuk genoemde mogelijkheden. Belangrijker is dat u eerst precies in kaart brengt wat u aan functionaliteit nodig heeft en wat uw verdere eisen en wensen zijn. Pas in een latere fase van het selectietraject kiest u de vorm waarin u van de software gebruik wilt maken. Door te snel keuzes te maken, loopt u het risico softwareoplossingen uit te sluiten die wellicht qua functionaliteit het best voor u zouden voldoen.

4.1 Standaardsoftware

Bij standaardsoftware is alle functionaliteit van de software gevat in het product dat u aanschaft. U zult het dus moeten doen met de eigenschappen van het pakket, zoals die door de softwareproducent zijn bedacht. Dat klinkt heel star, maar standaardsoftware is flexibel en modulair genoeg om de werking ervan zo goed mogelijk te kunnen afstemmen op uw gebruik. De modulaire opbouw zorgt ervoor dat u het pakket zelf samenstelt uit de bouwstenen die u voor uw toepassing nodig heeft.

De meest eenvoudige standaardpakketten kunt u meestal zonder tussenkomst van de leverancier of een externe adviseur implementeren. Standaardpakketten die als cloudoplossing beschikbaar zijn, vereisen geen installatie en kunt u vaak ook relatief eenvoudig in gebruik nemen. Nadat u de software heeft 'ingericht' met uw eigen gebruikersinstellingen kunt u aan de slag. De kosten van eenvoudige standaardpakketten vallen doorgaans mee, zeker als deze als cloudoplossing beschikbaar zijn. U betaalt dan een bedrag per gebruiker per maand en niet alle kosten ineens.

Bij standaardoplossingen met een grotere functionaliteit of standaardoplossingen die veel impact hebben op uw bedrijfsproces, is bijna altijd deskundige ondersteuning nodig. Die wordt u geboden door de leverancier of een externe specialist. Uiteraard brengt dit extra kosten met zich mee.

4.2 Maatwerksoftware

Als u functionaliteit van uw softwareoplossing wenst waar standaardpakketten niet in voorzien, dan is maatwerk nodig. Hierbij wordt de softwareoplossing speciaal voor u ontwikkeld en volledig aangepast aan uw eisen en wensen. Voordeel van maatwerk is dat de softwareoplossing volledig bij uw organisatie past. Nadelen zijn de grotere onzekerheid over het eindresultaat, de planning en de vaak erg hoge kosten.

Voor bedrijfssoftware komt volledig maatwerk niet veel meer voor. Alleen voor hele specifieke processen en omstandigheden kan maatwerk nodig zijn. Als we nu spreken over maatwerk dan betreft dat meestal een oplossing waarbij standaardsoftware wordt aangepast of uitgebreid.

Wat ook kan, is dat bestaande software met nieuwe technologie wordt nagebouwd. Waar u dan wel volledig aan voorbij gaat, is dat nieuwe software ook nieuwe mogelijkheden biedt voor modernisering van uw bedrijfsprocessen. Juist dat zou een belangrijk doel van uw nieuwe software moeten zijn!

4.3 Cloudoplossingen

Veel van de nu gekozen en gebruikte soorten bedrijfssoftware worden als online ('in de cloud') oplossing gebruikt. Kenmerk van deze cloudoplossingen is dat de software niet meer op uw eigen hardware en binnen uw eigen bedrijfsmuren is geïnstalleerd ('on premise' heet dat), maar dat u online gebruik maakt van de software. Via internet heeft u toegang tot de software en uw data. In de praktijk lijkt het alsof alles op uw eigen computers is geïnstalleerd. De kosten van cloudsoftware bestaan uit een vaste, meestal maandelijkse vergoeding voor gebruik van de software en de aanvullende diensten. U hoeft zelf dus niet te investeren in een softwarepakket. Daarnaast heeft u doorlopend de beschikking over de meest recente softwareversies en heeft u geen omkijken naar het beheer van het systeem, het installeren van software updates, het maken van back ups en de beveiliging van uw data. Nadeel is dat u zich afhankelijk kan voelen van een externe partij, bijvoorbeeld als deze plotseling haar diensten staakt. Maar ook daar zijn inmiddels praktische oplossingen voor (escrow). Gebruikte begrippen rondom deze dienstverlening zijn *online software* (alle software die als online oplossing wordt aangeboden), *SaaS* (Software as a Service, de verzamelnaam van diensten die erop gericht zijn softwareoplossingen via internet aan te bieden) en *cloud computing* (een benaming van alle software- en dataoplossingen die via internet benaderd kunnen worden).

Alles over de keuze en het gebruik van cloudoplossingen leest u in de gratis (e-)boeken hierover van het ICT informatiecentrum (zie ICTboekensite.nl). Bij de specifieke thema's (ERP software, CRM software, enz.) zijn de cloud-oplossingen automatisch onderdeel van de informatie.

Data in veilige handen

Ten onrechte bestaat er soms nog twijfel over de betrouwbaarheid van online oplossingen. Ook uw data wordt immers opgeslagen bij de cloudprovider. Een onterechte angst. Sterker nog, iedere aanbieder van cloudoplossingen is gebaat bij een optimale beveiliging en

zal de best mogelijke beveiligingsmaatregelen treffen om storingen, hacking en misbruik te voorkomen.

4.4 Open source software

Bijzonder aan open source software is dat de broncode ervan voor iedereen vrij beschikbaar is. Gebruikers hebben de mogelijkheid de software voor ieder doel te gebruiken. De software kan worden gewijzigd, gekopieerd en gedistribueerd zonder dat er op enig moment rechten moeten worden betaald aan de oorspronkelijke ontwikkelaars. Meestal ontwikkelt de softwareoplossing zich verder door de inbreng van de gebruikers, waarbij internet het medium is. De oorspronkelijke ontwikkelaars coördineren doorgaans de verdere ontwikkeling. De software zelf kost u meestal niets, maar om deze in uw organisatie werkend te krijgen, is vaak externe hulp nodig. Die krijgt u, tegen betaling, van de softwarebedrijven van wie open source software 'hun' product is. Daarnaast is voor sommige extensies (plugins) een vergoeding vereist. Een nadeel van open source software is dat er weinig zekerheid is over de continuïteit van het product in de toekomst.

5 Gestructureerd selectietraject

De grootste kans op goede beslissingen over de aanschaf van bedrijfssoftware heeft u als u vanaf het begin gestructureerd te werk gaat. De belangrijkste fasen in het gehele traject worden in dit hoofdstuk beschreven. In de volgende hoofdstukken krijgt u per fase verdere uitleg.

- > opstartfase
- > selectiefase
- > implementatiefase
- > afsluitfase

Opstartfase

De opstartfase is het allerprilste stadium van het keuze- en beslissingstraject van nieuwe bedrijfssoftware. In deze fase leeft in uw organisatie het idee dat investeren in nieuwe bedrijfssoftware zinvol is. Nu komt het erop aan dat u doelstellingen formuleert, taken en verantwoordelijkheden benoemt, kosten begroot en plannings maakt. Als projecten mislukken kan vaak achteraf worden vastgesteld dat er in deze fase al verkeerde uitgangspunten zijn gekozen.

Selectiefase

In de selectiefase richt u zich volledig op de keuze van software die het best past bij uw organisatie. Hier zult u merken dat u alleen goede keuzes kunt maken als volledig duidelijk is hoe uw organisatie en bedrijfsprocessen in elkaar steken. Dit onderzoekt u tijdens de voorbereidingsfase. U analyseert bedrijfsprocessen, definieert wat de rol is van bepaalde informatie binnen uw organisatie en bepaalt eisen en wensen. Daarna richt u zich op mogelijke softwareoplossingen en leveranciers. U onderzoekt welke informatiebronnen er zijn en inventariseert de beschikbare software en leveranciers. De eerste globale scheiding tussen 'niet of slecht bruikbaar' en 'mogelijk passend'

brengt u in deze fase aan. Dit resulteert in een longlist. Na een uitgebreide beoordeling van de oplossingen op de longlist, stelt u een shortlist samen. Deze oplossingen en hun leveranciers onderzoekt en beoordeelt u vervolgens nauwkeurig. In deze fase ontwikkelt u een voorkeur voor één of twee oplossingen, waarmee u de laatste en beslissende fase ingaat. De selectiefase eindigt met een definitieve keuze.

Implementatiefase

Na de definitieve softwarekeuze is de implementatie aan de beurt. Of de software uiteindelijk de functionaliteit gaat krijgen die u voor ogen had, wordt voor een groot deel tijdens deze fase bepaald. U installeert de software of zorgt voor toegang tot de cloudoplossing, configureert de software door uw gebruiksinstellingen in te voeren en zorgt dat huidige data bruikbaar wordt. Daarnaast traint u uw medewerkers, zodat zij optimaal met de nieuwe software overweg kunnen.

Afsluitfase

Een goede evaluatie van het selectietraject kan zeer waardevol en leerzaam zijn voor de toekomst. Door voldoende tijd te besteden aan een goede afsluiting, blijven ervaringen bruikbaar voor volgende ICT projecten.

6 Opstartfase

Het besluit om te gaan zoeken naar nieuwe software is genomen. In de opstartfase treft u de voorbereidingen op het aanstaande keuze- en beslissingstraject. U formuleert de eerste doelstellingen, benoemt taken en verantwoordelijkheden, begroot de kosten en maakt plannings.

6.1 Doelstellingen

Om tijdens het selectietraject te kunnen bepalen of u op de goede weg bent, is het belangrijk om vooraf duidelijke, realistische doelstellingen te formuleren. Deze kenmerken zich door meetbaarheid en haalbaarheid. We onderscheiden uitvoeringsdoelstellingen en resultaatdoelstellingen. Uitvoeringsdoelstellingen hebben betrekking op het verloop van het selectietraject. Denk hierbij aan termijnen waarbinnen u beslissingen wilt nemen of het aantal oplossingen waaruit u wilt kiezen.

Resultaatdoelstellingen beschrijven wat u wilt bereiken met de aanschaf van de nieuwe software en wat de gevolgen daarvan zijn voor uw organisatie en bedrijfsproces. Een aantal resultaatdoelstellingen zult u vooraf kunnen formuleren. De meeste echter pas na de analyse van het bedrijfsproces.

Onmisbare kennis en inzichten

Er worden cruciale fouten gemaakt in deze fase, waardoor een groot deel van de softwareprojecten uiteindelijk geen bijdrage leveren aan verbeterde bedrijfsprocessen. Lees daarom ook het boek 'Komt een CEO bij de IT dokter' van het ICT informatiecentrum, zodat u de valkuilen tijdig kent en kunt omzeilen.

6.2 Projectteam

Formeer in de opstartfase een projectteam, bestaande uit eigen medewerkers en - zo nodig - een externe, onafhankelijke adviseur. Eigen medewerkers zijn uw IT beheerders (als u die heeft), medewerkers die straks eindgebruiker worden (key users) en het management. Door diverse medewerkers te betrekken bij de oriëntatie, selectie en implementatie, vergroot u de betrokkenheid en het commitment met latere beslissingen. Ook het hoger management moet zich volledig committeren aan de invoering van nieuwe software en daarom doorlopend betrokken blijven. Niets is zo frustrerend, demotiverend én geldverslindend als tegenwerking te krijgen op het moment dat de definitieve keuzes al gemaakt zijn.

Niet alleen jaknikkers

Selecteer niet alleen medewerkers voor het projectteam die bij voorbaat al loyaal zullen zijn aan iedere beslissing. Juist de meest kritische medewerkers van uw organisatie kunnen de belangrijkste bijdrage leveren aan een goed besluit.

Het projectteam kan alleen effectief werken als voor ieder teamlid duidelijk is wat zijn of haar rol is, ook straks bij de besluitvorming. Benoem daarom taken en verantwoordelijkheden voor ieder teamlid. Onduidelijkheden vermijdt u door deze voor alle teamleden duidelijk op papier te zetten. Voorkom dat te veel taken bij te weinig personen liggen. Een evenwichtige verdeling van de taken zorgt voor een gelijke betrokkenheid van alle leden van het projectteam. Bovendien verdeelt u de werkbelasting beter. Houd bij het toewijzen van verantwoordelijkheden rekening met het kennisniveau en de competentie van het teamlid.

6.3 Andere betrokkenen

Bij de selectie en implementatie van nieuwe bedrijfssoftware kunnen veel partijen een rol spelen.

Interne partijen

Bij het samenstellen van het projectteam had u er al rekening mee gehouden dat daarin alle interne betrokkenen vertegenwoordigd zijn. Maakt uw organisatie deel uit van een overkoepelende moederorganisatie, dan kan het nodig zijn hier eveneens te informeren naar hun gedachten over de aanschaf van nieuwe software.

Uw eigen netwerk

Hoewel zij geen direct betrokkene zijn, kunnen collega-ondernemers, klanten, toeleveranciers of privécontacten alle een inspirerende bijdrage leveren aan uw selectieproces. Informeer naar hun ideeën en ervaringen. Er zullen altijd wel interessante aanbevelingen voor u bij zijn. Informeer bij moeder- en zusterbedrijven naar hun ervaringen met vergelijkbare software. Wellicht is bundeling van krachten gewenst.

Adviseurs en consultants

Heeft u bij het maken van een softwarekeuze hulp nodig, dan zijn er diverse adviseurs die u graag met raad en daad terzijde staan. Zij helpen u bij de selectie, doen onderzoek naar geschikte softwareoplossingen en brengen advies uit bij lastige keuzes. Vertegenwoordigt een consultant een organisatie die zelf eigen oplossingen aanbiedt, dan komt dat de objectiviteit meestal niet ten goede. Ook softwareleveranciers presenteren zich soms als adviseur. Verwacht van hen geen objectiviteit, als het om de keuze gaat.

Kaf en koren

Bij de selectie van software kunt u het kaf snel van het koren scheiden door te vragen naar referenties. Ontbreken deze of wordt er erg moeilijk over gedaan, dan weet u genoeg. De softwarebedrijven of adviseurs die succesvol bezig zijn, zullen u hun referenties met plezier prijsgeven.

Softwareleverancier

Deze verkoopt u de software als standaardpakket of levert de cloud-oplossing. Soms verzorgen zij tevens de aanpassingen van de standaard softwareoplossing om deze geschikt te maken voor uw toepassing. Een aanpassing kan bestaan uit configureren, maar ook aanvullende maatwerksoftware is soms noodzakelijk. De meeste softwareleveranciers kunnen deze aanpassingen voor u verzorgen. Veel standaardoplossingen kunnen geleverd worden door diverse leveranciers. U kunt daaruit de beste kiezen.

Maatwerkleverancier

Is er geen passende standaardsoftware beschikbaar, dan kan maatwerk nodig zijn. Van de maatwerkleverancier mag u verwachten dat deze uw branche kent en uw bedrijfsprocessen begrijpt. De onzekerheden over maatwerkprojecten zijn voor u groter dan bij projecten waarin standaardsoftware wordt toegepast. Vertrouwen in de kwaliteit van een leverancier krijgt u door eerdere projecten te bespreken en referenties te onderzoeken.

Implementatie consultants

Implementatie consultants realiseren de technische implementatie van de software, zodat deze conform uw specificaties functioneert. Vaak is de implementatie consultant verbonden aan de softwareleverancier, maar dat hoeft niet. Onafhankelijke consultants beschikken meestal over kennis van meerdere softwarepakketten.

6.4 Kostenposten

Door te investeren in nieuwe bedrijfssoftware levert u een bijdrage tot verbetering van uw organisatie. Maar niet tot elke prijs. Waar ligt het maximum? Wat mag de overgang naar nieuwe software kosten? Om een budget te kunnen bepalen, moet u rekening houden met diverse kostenposten.

Software, licenties en 'abonnementsgeld'

Alleen voor sommige 'kleinere' standaardpakketten betaalt u een vast bedrag voor het hele pakket, ongeacht het (geringe) aantal gebruikers. Grotere softwareoplossingen zijn meestal modulair. U betaalt dan alleen voor de modules waarvan u gebruik maakt. Bij meerdere gebruikers betaalt u meestal een bedrag per licentie of u betaalt een vast maandbedrag als u voor een cloudoplossing kiest. De kosten kunnen per softwareoplossing enorm verschillen, terwijl de functionaliteit ervan elkaar nauwelijks ontloopt.

Gebruikers en licenties

Licenties geven u het gebruiksrecht van de software. Koopt u één licentie bij het nieuwe softwarepakket, dan kan er slechts één gebruiker tegelijk gebruik van maken. Met vijf licenties zijn dat vijf gebruikers tegelijk. Verwacht u het aantal licenties niet met het totaal aantal verschillende medewerkers dat van de software gebruik maakt. Dat kunnen er velen zijn, maar tegelijkertijd zijn dat er nooit meer dan het aantal licenties dat u heeft. Blijkt later dat u licenties tekort komt, dan is uitbreiding geen probleem.

Uw eigen tijd

U ziet er weliswaar geen rekening van, maar uw eigen tijd kost geld.

Goedkoop en duurkoop

Er zijn softwareleveranciers die de kosten voor hun basispakket aantrekkelijk laag houden, terwijl de aanvullende modules of ondersteuning relatief duur zijn.

Goede timing

De keuze en implementatie van nieuwe bedrijfssoftware kost u veel tijd. Start een selectie- en implementatietraject daarom op een moment dat die tijd beschikbaar is. Het is

niet verstandig dit traject in te gaan in tijden dat andere bedrijfsactiviteiten veel aandacht van u vragen.

Extern advies

Ook adviseurs die u met raad en daad terzijde staan kosten geld. Vraag duidelijke offertes en definieer de werkzaamheden nauwgezet. Selecteer op deskundigheid, ervaring en onafhankelijkheid. Duur is niet altijd een garantie voor goed en goedkoop heeft vaak een relatie met gebrek aan ervaring. Voor een goed advies in uw belang is onafhankelijkheid een voorwaarde.

Implementatie

Hierbij hangt het er een beetje vanaf wie de implementatie doet. Is dat de softwareleverancier zelf, dan kunnen de kosten meevallen. Veel van zijn 'winst' is dan namelijk al verrekend in de prijs van de software. Verzorgen externe deskundigen de implementatie, dan zijn de kosten meestal hoger.

Onderhoudskosten

Het was jarenlang een belangrijk onderdeel van het verdienmodel van softwareleveranciers: klanten werven met aantrekkelijk geprijsde pakketten en hen vervolgens verplichten tot het afsluiten van onderhoudscontracten. Deze contracten garandeerden telkens weer de laatste softwareversies of gewenste ondersteuning. Dit komt nu weinig meer voor. Bij cloudoplossingen zijn onderhoudskosten onderdeel van het maandbedrag. Voorkom verrassingen en zorg altijd vooraf voor een goed inzicht in wat gratis is, wat in de prijs zit en wat niet.

6.5 Planningen

De selectie van bedrijfssoftware vereist een projectmatige aanpak, met een voor alle betrokkenen duidelijke planning. Hiermee legt u vast wie wat doet en wanneer. Een goede planning biedt voldoende tijd voor alle fasen in het selectietraject en voorkomt tegelijkertijd onnodig oponthoud.

Voor een goede planning splitst u alle fasen in clusters van werkzaamheden. Hieraan koppelt u een minimaal benodigde tijd en de uitvoerende persoon of personen. Voor alle werkzaamheden bepaalt u in welke mate deze afhankelijk zijn van voorgaande en/of volgende werkzaamheden. Hierdoor ontstaat er een noodzakelijke volgorde. Tevens inventariseert u de beschikbaarheid van uitvoerende personen. Tot slot bepaalt u streefdata: de data waarop u bepaalde werkzaamheden afgerond wilt hebben. Door daarna al deze gegevens te combineren, verkrijgt u een realistische planning.

Faseer

De implementatie van nieuwe bedrijfssoftware kan grote invloed hebben op tal van werkprocessen. In één keer omschakelen naar het nieuwe pakket is daarom meestal niet verstandig. Ga na of een fasering beter is. Het totale traject wordt er waarschijnlijk wel langer door, maar de kans dat u de gebruikers gemotiveerd houdt, is groter.

6.6 Keuze voor geïntegreerd

Ooit was de keuze van een configuratie voor bedrijfssoftware eenvoudig. U kocht een boekhoudpakket voor uw administratie, een relatiebeheersysteem (CRM) voor uw commerciële activiteiten en een logistiek pakket voor uw logistieke werkzaamheden. Vaak was er nauwelijks sprake van informatie-uitwisseling tussen deze afzonderlijke systemen. Om betere afstemming te krijgen tussen de verschillende softwareoplossingen binnen één bedrijf, is integratie inmiddels onmisbaar geworden. Hierbij wordt de software op elkaar afgestemd en is informatie uit het ene systeem toegankelijk voor het andere. Een belangrijk rol hierbij is weggelegd voor ERP software.

ERP software is geïntegreerde, bedrijfsbrede software. Met een ERP oplossing integreert u software voor financiële, logistieke, commerciële en andere toepassingen in één pakket. ERP software is meestal modulair, zodat

u de samenstelling van het pakket afstemt op uw bedrijfssituatie. ERP modules zijn bijvoorbeeld:

- Verkoop
- Inkoop
- Service
- Voorraad
- Distributie
- Productie
- Planning
- Administratie
- Personeel

Door de integratie van informatie over diverse bedrijfsfuncties is veel managementinformatie beschikbaar. Al dan niet met behulp van aanvullende data analytics of business intelligence oplossingen (zie BIsystemen.nl) levert dit veel nieuwe mogelijkheden op om bedrijfsprocessen te optimaliseren. ERP software werd vroeger uitsluitend in verband gebracht met grote ondernemingen. Dat is al lang niet meer zo. ERP software wordt inmiddels volop toegepast door het MKB. ERP in de cloud speelt hierin een grote rol.

6.7 Infrastructuur

Nieuwe software kan hogere eisen stellen aan de bestaande hard- en softwareconfiguratie. De capaciteit van uw server, netwerk of internetverbinding kunnen straks immers tekort schieten. In dat geval zult u moeten investeren in uw 'infrastructuur'. Ook zonder deze verplichting is het verstandig tijdens het selectietraject van software een inventarisatie te maken van de huidige en gewenste eigenschappen van de gebruikte technologie. Dat komt het toekomstig gebruik van de nieuwe software ten goede.

7 Selectiefase - Voorbereiding

De eerste fase van het keuze- en beslissingstraject voor de selectie en implementatie van nieuwe software voor uw organisatie is nu achter de rug. De basis van uw plan ligt op tafel. U kunt nu voorbereidingen gaan treffen op de daadwerkelijke selectie. Hierbij is een goed vooronderzoek noodzakelijk.

7.1 Belang van een goed vooronderzoek

Een vooronderzoek heeft tot doel om zo goed mogelijk in kaart te brengen hoe de organisatie in elkaar steekt. U analyseert daarvoor de bedrijfsprocessen, benoemt de rol van bepaalde data binnen uw organisatie en definieert uw eisen en wensen. Het vooronderzoek bestaat uit:

- Definitie van bedrijfsmodel.
- Analyse van bedrijfsproces.
- Opstellen van informatieplan.
- Formuleren van eisen en wensen.

Een goed vooronderzoek is noodzakelijk, omdat dit onderzoek duidelijk maakt of hetgeen u met de nieuwe software nastreeft daadwerkelijk door het implementeren van nieuwe software bereikt zal kunnen worden. Omdat verbetering van het bedrijfsproces vaak één van de doelstellingen is voor het implementeren van nieuwe software, is een tijdige analyse hiervan nodig.

Belangrijk: pas bedrijfsprocessen aan op nieuwe software
Als u oude, bestaande bedrijfsprocessen leidend laat zijn bij de selectie, is de kans groot dat u gaat implementeren wat u eigenlijk al heeft. Nieuwe software biedt u juist een unieke kans. Namelijk, dat u uw bedrijfsprocessen kan aanpassen op de mogelijkheden van die nieuwe software. Alleen dan komt u pas echt vooruit.

Met een grondige analyse van de huidige situatie en zo nodig gevolgd door een herstructurering van uw bedrijfsprocessen, zal uw investering in nieuwe software eerder haar vruchten afwerpen.

Eerst zwakke plekken elimineren

De implementatie van nieuwe software is het moment om uw organisatie in kaart te brengen. Kent u de knelpunten in de procedures en de zwakke plekken in uw organisatie, dan is het beter eerst hiervoor een oplossing te zoeken. Het is raadzaam nieuwe software pas te implementeren als uw organisatie er echt klaar voor is.

Het gebeurt dat organisaties een grondige procesanalyse niet nodig achten, omdat er op voorhand van uitgegaan wordt dat er geen verbeteringen van het bedrijfsproces mogelijk zijn. Aan deze veronderstelling kleven grote nadelen:

- De wet van de 'remmende voorsprong'. Door eigen succes kan het goede oog op concurrenten en een goed beeld van de markt verloren gaan. Problematisch wordt het als concurrenten die wel actief blijven de inhaalslag gaan winnen. Doorlopend aanpassen, is noodzakelijk om concurrentie voor te blijven.
- De praktijk van de 'verlammende gewoonte'. Veel bedrijfsprocessen gaan zo, omdat ze al jaren zo gaan. Omdat de hele organisatie zich heeft aangepast aan bestaande bedrijfsprocessen wordt het zoeken naar verbeteringen vaak naar de achtergrond gedrukt. Veel medewerkers van organisaties zitten niet te wachten op veranderingen en zullen deze, om het bekende te behouden, bovendien niet snel initiëren.
- De kosten van de veilige reserves. Het aanhouden van hoge voorraden geeft een organisatie extra buffers om verstoringen in het bedrijfsproces op te vangen en fouten in het bedrijfsproces te

verdoezelen. Naast een voorraad van fysieke producten bestaan de buffers bij veel organisaties daarom ook uit tijd en capaciteit. Een enorme inefficiëntie is het gevolg. Procesverbetering is mogelijk door deze veilige reserves eens goed tegen het licht te houden. Lagere kosten en een hoger resultaat liggen binnen handbereik.

Het is verstandig als u zich realiseert dat de fase waarin u de aanschaf van nieuwe bedrijfssoftware overweegt, hét moment is om bedrijfsprocessen te analyseren en waar mogelijk te verbeteren. Deze stappen zijn dan nodig:

- Definieer of herdefinieer het bedrijfsmodel.
- Onderscheid de diverse bedrijfsprocessen.
- Bepaal voor ieder bedrijfsproces doelen.
- Analyseer in welke mate huidige processen aan de doelen beantwoorden.
- Herontwerp bedrijfsprocessen.
- Voer de nieuwe en vernieuwde bedrijfsprocessen in.
- Evalueer de processen en stuur deze bij.

Belangrijk: voorkom 'oud denken'

Bij nieuwe ICT projecten past u uw bedrijfsprocessen aan op mogelijkheden van de nieuwe software. Niet andersom! Projecten mislukken meestal als nieuwe software teveel afgestemd moet worden op bestaande bedrijfsprocessen en ingesleten gewoonten. Lees hierover in de boeken die u bij de boxen van het ICT informatiecentrum ontvangt (ICTinformatiecentrum.nl).

7.2 Definitie van bedrijfsmodel

Het bedrijfsmodel beschrijft de doelstellingen van uw organisatie en de wijze waarop u deze denkt te realiseren. Twee aspecten spelen bij deze 'centrale visie' een rol: missie en bedrijfsstrategie. Bij het ontwikkelen van een nieuwe

organisatiestructuur en nieuwe procedures en informatiestromen is deze centrale visie onmisbaar.

Missie

In de *missie* van uw organisatie beschrijft u de huidige en toekomstige activiteiten van uw organisatie. Ook de maatschappelijke, sociale en economische verantwoordelijkheden die voor uw organisatie gelden, kunnen onderdelen zijn van deze missie. Kortom, waar staat u, wat wilt u met de organisatie bereiken, welke verantwoordelijkheden wilt u dragen en binnen welk kader denkt u dit realiseren?

Bedrijfsstrategie

Met uw *bedrijfsstrategie* beschrijft u de gewenste positie van uw organisatie in de markt. U geeft aan hoe en met welke producten en diensten u zich denkt te onderscheiden van uw concurrentie. Opereert u op diverse markten, dan bepaalt u in de bedrijfsstrategie per markt welke aanpak u hanteert om de gewenste marktpositie in te kunnen nemen.

Een strategische analyse helpt u bij het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie. Het brengt de sterkten en zwakten van uw interne organisatie in kaart. En het geeft een beeld van de kansen en bedreigingen die van buitenaf invloed hebben op uw organisatie. Uit de strategische analyse, de analyse van de huidige situatie en de bepaling van de gewenste richting kunt u afleiden welke organisatieveranderingen noodzakelijk of gewenst zijn. Aandachtspunten bij het opstellen van het bedrijfsmodel zijn:

- Toekomstige doelstellingen van uw organisatie.
- Ontwikkelingen in de markt.
- Ontwikkelingen bij concurrenten.
- Toekomstige eisen aan uw dienstverlening.
- Toekomstige samenstelling van producten- en dienstenpakket.
- Toekomstige verkoopmethoden.

- Keuze van distributiekkanalen.
- Keuze van informatiekkanalen (rol van internet).
- Keuze van acquisitiekkanalen.
- Samenwerking met andere bedrijven.
- Keuze van leveranciers.
- Verandering in aantal leveranciers.
- Verandering in aantal klanten.
- Verandering in aantal medewerkers.
- Keuze van vestigingsplaats.
- Keuze van de productielocatie.

Eerst organiseren, dan automatiseren

Organisatieveranderingen kunnen langdurige processen zijn. Faseren is noodzakelijk om de organisatieveranderingen beheersbaar te houden. Meetpunten geven u inzicht in de vorderingen bij het aanbrengen van de veranderingen. Gedurende het herinrichten van uw organisatie en het aanpassen van bedrijfsprocessen is het niet raadzaam gelijktijdig bezig te zijn met het selecteren of implementeren van nieuwe software. Er kan immers nog altijd blijken dat nieuwe software niet nodig is of dat de verwachte bijdrage aan de verbetering van het bedrijfsproces minder zal zijn dan eerst werd gedacht. Bovendien kan uit de analyses blijken dat de integratie met reeds aanwezige software te gering is. In alle gevallen had een te snel besluit over de aan te schaffen software tot onnodig hoge kosten en veel extra organisatorische sores geleid.

Externe expertise

Zo eenvoudig als het ontwikkelen van een bedrijfsmodel hierboven lijkt, zo complex kan het ontwikkelen ervan in de praktijk zijn. Heeft u reden om uw bedrijfsmodel onder de loep te nemen, leest u dan meer hierover in één van de vele boeken die over dit onderwerp verkrijgbaar zijn. De hulp inroepen van een externe consultant, met expertise op het

gebied van organisatieadvies, business proces management of marketing, kan u ook snel verder op weg helpen.

7.3 Analyse van bedrijfsproces

Om bedrijfsprocessen te kunnen beschrijven, is een analyse ervan nodig. Procesbeschrijvingen zijn nodig om inzicht te krijgen in hoe processen uitgevoerd worden en welke belemmeringen daarbij optreden. Na analyse van het bedrijfsproces is procesverbetering mogelijk. Na realisatie van de procesverbetering is bekend aan welke randvoorwaarden de te selecteren software moet voldoen.

Bij voorkeur wordt de procesbeschrijving gemaakt door de medewerkers die zelf voor de uitvoering van dat proces verantwoordelijk zijn. Een voordeel hiervan is dat deze medewerkers dan al in een vroege fase bij het selectie- en implementatietraject betrokken raken. Dit bevordert de acceptatie van de later geselecteerde softwareoplossing.

Voor de selectie van nieuwe bedrijfssoftware kunt u zich beperken tot de processen die een relatie hebben met het proces waarvoor u nieuwe software wilt aanschaffen. Hoe breder het toepassingsgebied van de nieuwe software, des te meer bedrijfsprocessen u in kaart zult moeten brengen.

Een procesbeschrijving bestaat uit diverse onderdelen:

- Definitie van de doelstellingen. Hierin geeft u aan wat de reden is dat het proces uitgevoerd wordt en welke plaats het proces inneemt ten opzichte van andere bedrijfsprocessen.
- Definitie van subprocessen. Hierbij geeft u aan uit welke deelprocessen het betreffende (hoofd)proces bestaat. Uit de definitie moet de samenhang blijken tussen de diverse deelactiviteiten.

- Definitie kritische factoren. Succesfactoren geven aan onder welke voorwaarden het proces succesvol kan zijn, respectievelijk een bijdrage levert aan het behalen van doelstellingen.
- Definitie van gewenste managementinformatie. Managementinformatie is de verzameling gegevens die gebruikt wordt voor rapportagedoeleinden ten behoeve van het management of externe partijen.
- Definitie van de knelpunten. Knelpunten in het huidige proces worden in kaart gebracht en opgelost voordat nieuwe software geïmplementeerd wordt.

Voert u de analyse van het bedrijfsproces zo uit dat u na afloop ervan voldoende inzicht heeft in:

- Wat de belangrijkste processen zijn.
- Welke relatie deze processen met andere processen hebben.
- Welke bijdragen de processen leveren aan bedrijfsdoelstellingen.
- Wie er bij deze processen betrokken zijn.
- Hoe deze processen verlopen.
- Wat de subprocessen van de hoofdprocessen zijn.
- Welke factoren het succes van deze processen bepalen.
- Welke knelpunten er in deze processen zijn.
- Wanneer deze knelpunten optreden.
- Welke aspecten de kosten van deze processen bepalen.
- Welke managementinformatie beschikbaar is en welke ontbreekt.

Oplossingen voor knelpunten

Uit de analyse van het bedrijfsproces en de weergave hiervan in de procesbeschrijving, blijkt op welke manier processen moeten worden aangepast. Knelpunten lost u op door processen te verbeteren. Daarnaast zal een deel van de knelpunten juist opgelost kunnen worden door het implementeren van de nieuwe software. In de procesbeschrijving geeft u

duidelijk aan of knelpunten door procesverbetering dan wel door de software geëlimineerd worden. Dat laatste laat zich vertalen in de eisen en wensen die voor de nieuwe software geformuleerd worden.

7.4 Opstellen van informatieplan

Het realiseren van veranderingen en verbeteringen in het proces kost tijd. Niet alleen de medewerkers van uw organisatie zullen aan de veranderingen moeten wennen, tevens valt te bezien welke consequenties veranderingen hebben voor al aanwezige hard- en software die de processen ook in de toekomst zullen blijven ondersteunen. De gevolgen die de gewenste procesveranderingen hebben voor uw automatiseringsstructuur worden beschreven in het informatieplan. Daarnaast bevat het informatieplan een planning voor het gefaseerd aanpassen van de aanwezige automatiseringssystemen.

Een informatieplan maakt u voor een periode van een paar jaar. Het biedt u houvast bij de fasering van de veranderingen en geeft u inzicht in noodzakelijke investeringen.

7.5 Formuleren van eisen en wensen

Is bekend hoe de bedrijfsprocessen er in de toekomst uitzien en heeft u middels het informatieplan goed inzicht in de noodzakelijke aanpassingen in de automatiseringsstructuur, dan kunt u daaruit al een belangrijk deel van de eisen en wensen voor de nieuwe software definiëren. Per proces zijn er vijf tot tien sleutelcriteria, die essentieel zijn voor het realiseren van de doelstellingen van dat proces. De sleutelcriteria zijn later van belang bij de eerste informatieverzoeken aan softwareleveranciers.

Een complete lijst van eisen en wensen bestaat uit drie onderdelen:

- Eisen en wensen m.b.t. de functionaliteit.
- Eisen en wensen m.b.t. de techniek.
- Eisen en wensen m.b.t. de leverancier.

Eisen en wensen met betrekking tot de functionaliteit beschrijven wat de software moet kunnen. Belangrijk is om onderscheid te blijven maken in wat wenselijk en wat noodzakelijk is. Zo nodig geeft u de 'waardering' aan van de eisen en wensen, oftewel hoeveel belang u eraan hecht dat aan een eis of wens daadwerkelijk voldaan wordt. Eigenschappen die wel handig zijn maar niet noodzakelijk geeft u dan ook een lage waardering.

Laat u inspireren

Voor inspiratie bij het opstellen van uw eisen- en wensenlijst kan het zinvol zijn eens te kijken naar de functionaliteit van een softwareoplossing waarvan u bij voorbaat weet dat deze voor uw organisatie veel te 'groot' is. U maakt dan kennis met functionaliteiten waar u zelf wellicht niet in eerste instantie aan gedacht had, maar die wel voor u belangrijk zijn.

In de bijlagen van dit handboek vindt u in de checklists diverse aspecten opgesomd omtrent de software en de leverancier. Deze kunnen u helpen bij het opstellen van uw eisen- en wensenlijst.

Medewerkers hebben het antwoord

De selectie van nieuwe software begint met een goede analyse van de huidige situatie. Mede hierop baseert u later uw eisen- en wensenlijst. Inventariseer bij medewerkers die straks met de nieuwe software te maken krijgen wat zij als voor- en nadelen ervaren van de huidige oplossing. Houd interviews en stel de juiste vragen. Wat zijn nu bronnen van ergernis? Wat werkt juist voortreffelijk? Welke functies worden gemist? Wat klopt er niet aan het proces, de werkvolgorde of de interactie met andere afdelingen? Geef uw medewerkers eens de opdracht een week lang bij te houden wat de plussen en minnen zijn ('bedenk er minimaal

ten'). Waar lopen de toekomstige gebruikers nu telkens tegenaan? En wat moet volgens hen behouden blijven?

Onderscheid eisen en wensen

Het is van belang om vooraf goed na te gaan of een bepaalde functionaliteit van de nieuwe software echt essentieel is. Vaak worden wensen voor eisen aangezien en beperkt u zich onnodig in uw uiteindelijke keuze. Zeker naarmate u meer softwareoplossingen leert kennen, ligt het gevaar op de loer de 'nice to have' eigenschappen van een product aan de eisen toe te voegen. Houd het onderscheid tussen beide scherp. Dat helpt u bij uw afweging.

8 Selectiefase - Voorselectie

De betreffende bedrijfsprocessen zijn in kaart gebracht, procesverbeteringen zijn of worden momenteel nog aangebracht en de eisen en wensen met betrekking tot de nieuwe software zijn gedefinieerd. Met deze kennis en informatie kunt u zich richten op een eerste oriëntatie op beschikbare softwareoplossingen. Het resultaat van deze fase is eerst een longlist van mogelijke producten en leveranciers, gevolgd door een shortlist.

8.1 Informatiebronnen

U hoeft niet lang te zoeken om erachter te komen dat voor de meeste toepassingen een groot aantal softwareoplossingen leverbaar is. Enerzijds is het prettig dat u zoveel keuze heeft. Anderzijds weet u dat er naast de softwareoplossingen die u eenvoudig vindt, ook oplossingen zullen zijn die minder bekend en minder makkelijker vindbaar zijn en toch voor u interessant kunnen zijn. Dit onderstreept het belang van een goede oriëntatie.

Te snel voortborduren op de oplossingen die u al kent of waarmee u als eerste kennismakt, komt de kwaliteit van uw beslissing niet ten goede. Diverse informatiebronnen kunt u bij uw eerste oriëntatie raadplegen, zowel voor productinformatie als voor toepassingsgerichte informatie:

1. Internet

Een groot aantal websites bevat informatie over businesssoftware en hun leveranciers. Diverse softwareportals publiceren informatie over zakelijke software, bieden overzichten van beschikbare softwareoplossingen en geven u informatie over de leveranciers. Helaas zijn de meeste van deze websites niet onafhankelijk en krijgt u alleen resultaten te zien van leveranciers die daarvoor betalen.

Goede vertrekpunten zijn uiteraard de websites van het ICT informatiecentrum.

2. Informatiepakketten

Voor diverse softwaretoepassingen (CRM, ERP, DMS, HRM, financieel, logistiek, BI, WMS, enz.) zijn 'boxen' beschikbaar met alle informatie over de software en de selectie en toepassing ervan. Meer daarover op ICTinformatiecentrum.nl.

3. Boeken

Er zijn diverse boeken over bedrijfssoftware. Veel daarvan geeft het ICT informatiecentrum uit. Grofweg kunnen we onderscheid maken in toepassingsgerichte boeken en boeken met een meer technische invalshoek. De toepassingsgerichte boeken gaan bijvoorbeeld over financieel management, customer relationship management (CRM), marketing, human resources of logistiek. Vaak wordt de automatisering van deze processen in aparte hoofdstukken beschreven. Juist deze link tussen onderwerp en automatisering kan u veel waardevolle informatie opleveren. Technisch georiënteerde boeken behandelen de onderwerpen vanuit technisch perspectief en behandelen soms zelfs specifieke ICT oplossingen. Overzichten van interessante boeken vindt u op de website ICTboekensite.nl en op reguliere boekensites, zoals Managementboek.nl en Bol.com.

4. Informatiepartners

Het ICT informatiecentrum werkt samen met een grote groep informatiepartners. Als specialist kunnen zij u helpen met gerichte informatie over passende oplossingen, vertellen over actuele ontwikkelingen en uw vragen beantwoorden.

5. Medewerkers

Maak het doorlopend mogelijk dat uw medewerkers hun ideeën, kennis, ervaring en suggesties met u kunnen delen. Ieder heeft

immers zijn of haar eigen netwerken en informatiebronnen. Via één of twee brainstormsessies lukt het vaak al om veel nuttige informatie boven tafel te krijgen.

6. Anderen

De informatie die u zoekt, hebben anderen wellicht al gevonden. Informeer bij uw zakelijke netwerken en probeer te ontdekken welke software anderen in uw branche gebruiken.

8.2 Samenstellen longlist

Op basis van informatie die u online, via brochures, informatiepakketten, boeken, tijdschriften of informatiepartners bij uw inventarisatie heeft verkregen, kunt u een eerste ruwe selectie maken van softwareoplossingen die in aanmerking komen. Criteria hiervoor zijn de sleutelcriteria die u eerder heeft geformuleerd en de eisen- en wensenlijst. Ondanks dat u nog over weinig product specifieke informatie beschikt, zet u die producten op uw longlist, waarvan de verwachting reëel is dat zowel het product als de leverancier aan een groot aantal van uw eisen en wensen zal kunnen voldoen. De leveranciers op de longlist benadert u met een verzoek om meer informatie.

Kijk ook verder

Zoekt u bijvoorbeeld een CRM pakket, sluit dan niet uit dat de CRM functionaliteit die u zoekt onderdeel kan uitmaken van bijvoorbeeld het financiële of ERP pakket dat u al gebruikt. Wellicht volstaat een uitbreidingsmodule voor aanwezige software.

8.3 Eerste verzoek om informatie (RFI)

Als u functioneel en technisch precies weet waaraan uw nieuwe softwareoplossing moet voldoen, dan kunt u leveranciers van de shortlist

gaan benaderen. Dat kunnen er gerust tien zijn. Deze longlist van potentiële leveranciers benadert u met een request for information (RFI).

Het RFI bevat drie onderdelen:

- Een overzicht van uw belangrijkste eisen en wensen (sleutelcriteria).
- Toelichting op de toepassing.
- Overzicht van uw huidige organisatie.

Het is handig om vooraf met de geselecteerde leveranciers in contact te treden. Zij vertellen u dan graag hoe zij uw RFI willen ontvangen. Blijft u vooral zelf de regisseur in deze fase, zodat u gelijktijdig en onbevooroordeeld softwareoplossingen met elkaar kunt vergelijken. Productdemonstraties en verkooppresentaties zijn in deze fase voor u nog niet relevant. Het is bovendien nog niet nodig nu al alle ins en outs over uw organisatie prijs te geven. Met de juiste dosering van informatie prikkelt u de leverancier om zijn best te doen in het verstrekken van meer informatie. Dat geeft u direct een goede indicatie over de betrokkenheid die de leverancier later in het selectie- en implementatieproces zal hebben.

8.4 Inkorten van longlist

De meeste van de door u benaderde softwareleveranciers willen u graag informeren over hun oplossing. Leveranciers die niet reageren, benadert u zo nodig voor een tweede keer. Uiteraard vallen zij die niet meewerken of onnodig treuzelen als eerste af. Reacties van leveranciers vergelijkt u. Door per aspect de eigenschappen van de verschillende oplossingen naast elkaar te zetten, heeft u snel een overzicht van verschillen en overeenkomsten. Softwareoplossingen en leveranciers die het minst voldoen aan uw criteria, schrapt u van de lijst. U houdt nu een lijst van vijf tot tien potentiële oplossingen en leveranciers over. Met deze verkorte longlist gaat u verder.

8.5 Tweede verzoek om informatie (RFP)

De overgebleven leveranciers op de longlist kunt u nu benaderen met meer informatie, door u aangedragen in de vorm van een request for proposal (RFP). De RFP bevat een compleet overzicht van alle eisen en wensen die u bij de voorbereiding op de selectie heeft gedefinieerd. Doel van het RFP is om u na reactie van de leveranciers een betrouwbare indicatie te geven van:

- De mate waarin de aangeboden softwareoplossing beantwoordt aan alle door u geformuleerde eisen en wensen.
- De mate waarin de handelswijze en bedrijfseigenschappen van de leverancier beantwoordt aan de eisen die u aan een leverancier stelt.
- De totale kosten die met de keuze voor een softwareoplossing gemoeid zijn.
- De aanpak die de leverancier voorstelt om de software te implementeren.

Vraag wanneer nodig

Vraagt u tien leveranciers om hun oplossing, dan ontvangt u van tien leveranciers op een verschillende manier informatie. Ontbreekt informatie of introduceert een leverancier een voor u 'nieuw' belangrijk aspect, schroom dan niet om de andere leveranciers nogmaals te benaderen met uw vraag daarover. Dit is de fase waarin u over vergelijkbare informatie moet kunnen beschikken. En daar kunt u altijd om vragen.

8.6 Samenstellen shortlist

De shortlist is een verdere inperking van de longlist en bevat de drie softwareoplossingen die het best voldoen aan al uw eisen en wensen. Het aantal van drie geeft u voldoende mogelijkheden om overgebleven oplossingen in het vervolg van het selectietraject met elkaar te kunnen

vergelijken. Bij minder dan drie heeft u die mogelijkheid niet. Bij meer dan drie maakt u het selectietraject onnodig complex en tijdrovend. Ook in deze fase is het erg praktisch om per aspect (eisen en wensen) voor ieder softwareproduct aan te geven in welke mate er aan die eis of wens voldaan wordt. Enerzijds geeft u daarbij aan welke waarde u hecht aan het voldoen aan een bepaalde eis of wens (de 'zwaarte' van een eis of wens). Anderzijds geeft u per softwareproduct voor ieder aspect een score aan, bijvoorbeeld van 0 tot 10. Beantwoordt een product volledig aan een eis of wens, dan kent u de maximale score van 10 toe. Is er totaal geen sprake van een 'fit' op dat punt, dan is de score minimaal. Voor alles daartussen kent u een andere reële score toe.

Door alle aspecten (eisen en wensen) in één overzicht te plaatsen (eventueel gescheiden naar beoordeling op functionaliteit, techniek en leverancier) kunt u de oplossingen eenvoudig met elkaar vergelijken. Door rekening te houden met de 'zwaarte' van alle aspecten in combinatie met alle scores kunt u tot een totaalscore komen. Hieruit destilleert u eenvoudig de shortlist. Dat zijn immers de softwareproducten die het best scoren in uw overzicht.

Laat geen steken vallen

Een betrouwbare beoordeling van softwareoplossingen is alleen mogelijk als u de eigenschappen van een product of leverancier kunt toetsen aan al uw eisen en wensen. Dit onderstreept de zorgvuldigheid waarmee u deze eisen en wensen moet definiëren. Laat u hierbij in een vroege fase van het selectietraject dus al steken vallen, dan heeft dit negatieve gevolgen voor de kwaliteit van uw uiteindelijke beslissing. Besteed daarom veel aandacht aan de voorbereiding.

9 Selectiefase - Eindselectie

U heeft nu veel informatie vergaard. Door talloze eigenschappen van softwareproducten naast de eisen en wensen te leggen, heeft u er nu drie geselecteerd. Tijdens de eindselectie breidt u uw kennis over de producten en hun leveranciers verder uit, zodat u uit de drie genomineerden uw uiteindelijke keuze kunt maken. Aan bod komen productpresentaties, prijsopgaven en het natrekken van referenties.

9.1 Opstellen business case

De kennis die u op dit moment heeft over de softwareoplossingen op uw shortlist, is hoofdzakelijk gebaseerd op productspecificaties. Productdocumentatie, eenvoudige demoversies en een mondelinge toelichting van sales medewerkers hebben u tot op heden een goed beeld gegeven van de oplossing. Waar u nu echter nog onvoldoende inzicht in heeft, is de wijze waarop het product bij u in de praktijk zal werken. Om daar een goede indicatie van te krijgen is een productpresentatie nodig. Deze wordt volledig toegespitst op uw bedrijfsproces. Hiervoor is een realistische business case nodig. Doelen van de productpresentatie zijn:

- Betrouwbare (eind)beoordeling van het softwareproduct.
- Betrouwbare (eind)beoordeling van de leverancier.
- Goed beeld van financiële condities en overige voorwaarden.

Test de software

Bij veel leveranciers kunt u via hun website demo's bekijken van hun software of een gratis proefperiode aanvragen. Maak er gebruik van. Dit geeft een goed beeld van de werking.

Scenario van de business case

Waarom deze business case moet voldoen, bepaalt uzelf. Logisch is dat al uw eisen en wensen erin terug komen. Daarnaast kijkt u nog eens goed naar de goede eigenschappen van uw huidige oplossing, de tekortkomingen die u nu ervaart en de aspecten die u zeker ten opzichte van de huidige oplossing verbeterd wilt zien. Ook hier zult u weer ervaren dat de kwaliteit van uw voorbereiding op de selectiefase, van grote invloed is op de kwaliteit van de beoordeling van verschillende softwareoplossingen.

U baseert het scenario voor de business case op een realistische praktijk-situatie. Eentje die zich dus daadwerkelijk in uw organisatie voordoet. Zo kunt u een volledige orderverwerkingsprocedure in het scenario van uw business case opnemen, een serviceactie vanaf de melding tot en met de afhandeling of een eenvoudig verkooptraject vanaf offerte tot en met facturatie. Verzamel tevens alle documenten en rapportages die bij de huidige uitvoering van het proces horen. Deze kunt u dan later bij de productpresentatie gebruiken om de huidige en nieuwe oplossing met elkaar te vergelijken.

Uitnodiging

In uw uitnodiging voor de productpresentatie geeft u een korte omschrijving van de business case die model staat voor uw bedrijfsproces. Tevens maakt u de leverancier duidelijk op welke vragen u tijdens de presentatie nog meer antwoord wilt hebben. Denk daarbij aan toekomstige ontwikkelingen rondom het product, serviceaspecten, aanvullende dienstverlening of opleidingsmogelijkheden. Het is verstandig om vooraf met de leverancier overleg te hebben over uw wensen voor de productpresentatie. Checkt u in ieder geval vooraf altijd of de leverancier uw business case heeft begrepen.

9.2 Inzage in kosten

Hoewel in deze fase nog niet precies vast staat hoe de samenstelling van het softwareproduct zal worden en welke aanvullende diensten u bij de

leverancier zult afnemen, is dit toch een geschikt moment om al een indicatie van alle kosten en tarieven te krijgen.

Vraag leveranciers dezelfde informatie

In de selectiefase wisselt u veel informatie uit met leveranciers over de specificaties van de gewenste oplossing. Om later een goede vergelijking te kunnen maken tussen oplossingen en aanbieders is het van belang dat iedere leverancier doorlopend blijft beschikken over dezelfde informatie. Wijzigen uw specificaties tussentijds, vergeet u dan niet de aanpassing aan de anderen door te geven.

9.3 Productpresentatie

De productpresentatie wordt bij voorkeur bij u in het bedrijf gegeven. Aanwezig zijn de leden van het projectteam, alle betrokken beslissers binnen uw bedrijf en de afvaardiging van de leverancier. Het is prettig als de leverancier voldoende technische kennis 'meeneemt' en deze zich niet alleen concentreert op sales. Wachten op antwoorden omdat de account manager het antwoord niet zelf heeft, vertraagt de evaluatie van een product en daarmee uw beslissing. Bovendien is het nuttig om direct kennis te maken met de technische ondersteuning die u in de praktijk kunt verwachten.

Tijdens de productpresentatie toont de leverancier u zijn oplossingen voor de business case die u van hem gevraagd hebt. Omdat de leverancier zijn presentatie niet kan doen met behulp van een volledig geïmplementeerd systeem, zal de demonstratie de praktijk nooit helemaal kunnen nabootsen. Desondanks is een goede demonstratie een betrouwbare indicatie van wat u in de praktijk kunt verwachten.

Benut de kans

De productpresentatie biedt u dé kans om de software-oplossing te leren kennen en antwoord te krijgen op al uw vragen. Een betere kans zult u, voordat u besluit tot aanschaf van de software, niet meer krijgen. Zorg er dus voor dat u zich goed voorbereidt en precies weet op welke vragen u antwoord wilt hebben.

Plan de diverse productpresentaties in een kort tijdsbestek. Dat maakt het vergelijken gemakkelijker. Hou voor een goede evaluatie van de gepresenteerde oplossingen minimaal een paar dagen tussen de presentaties. U kunt ook tijdens of direct na de presentatie gebruik maken van evaluatieformulieren.

9.4 Evaluatie

De productpresentatie heeft u inzicht gegeven in de mogelijkheden van de softwareoplossing én de onmogelijkheden ervan. Is de leverancier u nog antwoorden schuldig gebleven of zijn er na de productpresentatie bij u nog nieuwe vragen gerezen, dan is dit het moment voor volledige helderheid.

Het is van belang om kort na de productpresentatie te komen tot een totaaloordeel over het product. Wederom is uw eisen- en wensenlijst hierbij een belangrijk instrument. Deze stelt u in staat om het product qua functionaliteit en techniek te beoordelen en een goed oordeel te vormen over de leverancier. Daarnaast beoordeelt u de kwaliteit van de gepresenteerde oplossing en vormt u zich een oordeel over alle kostenaspecten. In de bijlagen van dit handboek vindt u beoordelingslijsten die u helpen bij de evaluatie.

Maak gebruik van verschillende visies

Tijdens de productpresentatie zijn er altijd aspecten die de ene toehoorder anders interpreteert of beoordeelt dan de

andere. Dit zal leiden tot een verschillende beoordeling van het product en de leverancier. Het zijn juist deze verschillen die de nuance in de evaluatie kunnen aanbrenge(n) of een verdere discussie kunnen ontlokken. Maak gebruik van deze verschillende visies en waarnemingen. Bijvoorbeeld door iedereen die bij de presentatie aanwezig was direct na afloop ervan (en zonder elkaar gesproken te hebben) drie goede aspecten en drie minder goede aspecten van zowel de software als de leverancier te laten opschrijven.

9.5 Referentieonderzoek

De zekerheid dat een softwareoplossing in de praktijk zal gaan werken zoals u voor ogen heeft, kan niemand u geven. Wel kunt u zo veel mogelijk onzekerheden uitsluiten. Een extra middel daarbij zijn referenties. Vraag de leverancier naar referenties en verzoek om toestemming om hiermee contact op te kunnen nemen. Ondanks dat u natuurlijk de positieve referenties krijgt, leveren deze u veel waardevolle informatie op. Naast gebruikservaringen geeft het u een beeld van de door de leverancier geleverde diensten en service.

Zoek zelf referenties

Het meest objectieve oordeel over het product en de leverancier krijgt u van gebruikers die niet door de leverancier zelf als referentie naar voren zijn geschoven. Vraag in uw omgeving wie gebruikers kent van de softwareoplossing die u overweegt. Het meest objectieve oordeel over de software kunt u van hen verwachten.

Controleer of een referentie voldoende ver van de leverancier afstaat om een objectief oordeel over het softwareproduct te geven. Hou er rekening mee dat u het meest heeft aan referenties die bedrijfsactiviteiten hebben die vergelijkbaar zijn met die van u. Ook de bedrijfsomvang kan hierbij een rol

spelen. Realiseer dat zelfs een als objectief ingeschatte referentie niet objectief hoeft te zijn. Zeker in het geval er negatieve ervaringen zijn met een softwareproduct, kan de referentie u een minder negatief beeld schetsen. Zo hoeft deze niet te koop te lopen met een verkeerde aanschafbeslissing.

Wat wilt u van de referentie weten:

- Reden om de software aan te schaffen.
- Of die reden nu nog zou gelden.
- Welke beperkingen van de software als een gemis worden ervaren.
- Welke functionaliteiten van de software als pre worden ervaren.
- Welke omstandigheden (moederbedrijven etc.) de keuze hebben beïnvloed.
- Tevredenheid over de implementatie van de software.
- Tevredenheid over de training.
- Tevredenheid over support en service.
- Termijn waarin softwarefouten zijn verholpen.
- Frequentie waarmee nieuwe versies verschijnen.
- Gemak waarmee nieuwe versies in gebruik genomen kunnen worden.
- Technische omgeving waarop de software draait.
- Versie van de gebruikte software.
- Algemene indruk van de leverancier.

9.6 Voorlopige keuze

Uitgebreide productdocumentatie, de productpresentatie en de referenties stellen u nu in staat een voorlopige keuze te maken. Met deze softwareoplossing begint u aan de beslissingsfase. Voor twijfel is nu geen ruimte meer. Is de onzekerheid in het projectteam desondanks toch nog te groot, neem dan nu maatregelen. Inventariseer wat de twijfel veroorzaakt en ga desnoods enkele stappen in het selectietraject terug. Zijn er nog onzekerheden over het product, stel dan nu uw vragen aan de leverancier.

10 Selectiefase - Beslissingsfase

Bij de aanschaf van relatief eenvoudige softwareoplossingen waarmee niet veel geld gemoeid is, is de stap tussen de voorlopige keuze en uw definitieve beslissing klein. Staat de prijs u aan en heeft u inzicht in de inspanningen die u moet (laten) leveren om de software draaiende te krijgen, dan zal de beslissing u weinig kopzorgen geven. Anders wordt dat als de softwareoplossing flink ingrijpt in uw bedrijfsproces, als de bedragen hoger worden en als de implementatie veelomvattend wordt. We gaan hier uit van die laatste situatie.

Uitgangspunt is dat u nu een principekeuze heeft gemaakt, het product en de leverancier vertrouwt en de kosten reëel vindt. In de beslissingsfase gaat het om de intenties, de fitanalyse, prijsonderhandelingen en contracten.

10.1 Voorcontract

De definitieve keuze heeft u pas gemaakt als uw handtekening onder de leveringsopdracht staat. Voordat het zover is, zal eerst de totale levering bekend moeten zijn, inclusief de kosten ervan. Hoe complexer de software die u wilt toepassen en hoe groter de impact ervan op uw bedrijfsproces, des te lastiger is het om vooraf in te schatten waaruit de totale levering van producten en diensten zal bestaan. Dit zal moeten blijken uit de fitanalyse. Het uitvoeren van die analyse kost tijd en geld. Daarom is het voor u verstandig en door de softwareleverancier vaak gewenst een voorcontract op te stellen. Doel van het voorcontract is om intenties en onderlinge afspraken vast te leggen en uitsluitel te geven over de verdeling van de kosten die gemaakt worden tot het moment dat definitief besloten wordt het contract wel of niet te ondertekenen.

Onderdelen van het voorcontract zijn:

- Intentieverklaring.
- Geheimhoudingsverklaring.
- Overeengekomen vergoedingen.

Intentieverklaring

De beslissingsfase vraagt niet alleen van u veel aandacht en tijd. Juist in deze fase vraagt u eveneens veel inspanningen van de softwareleverancier, zonder dat deze nog zeker is van uw definitieve opdracht. Het is dan ook gepast uw intentie om van de producten en diensten van de softwareleverancier gebruik te gaan maken, vast te leggen. Dit doet u met de intentieverklaring. Zolang er geen afspraken gemaakt worden over de betaling van gemaakte kosten (bijvoorbeeld als de aankoop toch niet doorgaat), is de intentieverklaring niet meer dan een formele manier om wederzijds commitment te verkrijgen.

Geheimhoudingsverklaring

Om straks een goede fitanalyse te kunnen maken, zal de softwareleverancier met steeds meer details van uw bedrijfsvoering te maken krijgen. Wilt u meer zekerheid hebben over de vertrouwelijke omgang met informatie die de softwareleverancier onder ogen krijgt, dan kan een geheimhoudingsverklaring nodig zijn.

Overeengekomen vergoedingen

In deze fase bestaat voor de softwareleverancier nog altijd het risico dat alle moeite tevergeefs is geweest. Gaat uw opdracht uiteindelijk niet door omdat de softwareleverancier steken heeft laten vallen of uw budget overschreden dreigt te worden, dan zal deze zijn kosten voor eigen rekening moeten nemen. Dit is de commerciële verantwoordelijkheid van de leverancier zelf. Bepaalt u echter dat de aankoop niet doorgaat en staat dit los van de prestaties van de softwareleverancier, dan is het alleszins redelijk de

gemaakte kosten geheel of gedeeltelijk te vergoeden. Of u vergoedingen betaalt, onder welke omstandigheden en de hoogte ervan, legt u allemaal vast in het voorcontract.

10.2 Fitanalyse

Om de geselecteerde softwareoplossing geschikt te maken voor uw toepassing zal in veel gevallen eerst nog het nodige werk verricht moeten worden. Gegevens uit bestanden zullen omgezet moeten worden. Koppelingen met bestaande pakketten moeten gerealiseerd worden. En wellicht is er nog maatwerksoftware noodzakelijk om (kleine) hiaten in de functionaliteit van de geselecteerde oplossing op te vangen. Met een fitanalyse brengt u samen met de leverancier in kaart waaruit het toekomstige implementatietraject bestaat en welke kosten daarvoor gemaakt moeten worden.

Hoe beter de fitanalyse wordt uitgevoerd, des te zekerder kunt u zijn over het verdere verloop van het project. Alle sterkten en zwakten van het softwareproduct zullen nu in detail blijken. Maar ook is de softwareleverancier voor de eerste keer echt betrokken bij uw organisatie. Dit onderstreept het belang van de fitanalyse. In de praktijk is dit qua product en leverancier uw laatste 'point of return'. De fitanalyse maakt duidelijk:

- Of er maatwerk noodzakelijk is.
- Welk maatwerk noodzakelijk is.
- Of verschillen tussen gewenste en geboden functionaliteit overbrugbaar zijn.
- Wat de gevolgen zijn van softwareaanpassingen.
- Uit welke werkzaamheden de implementatie zal bestaan.
- Uit welke prijscomponenten de offerte moet bestaan.
- In hoeverre de software voorbereid is op toekomstige processen.

Tijdens de fitanalyse grijpt u doorlopend terug op de eisen en wensen die u heeft gedefinieerd in de voorbereidingsfase. Wederom ziet u hoe essentieel een goede voorbereiding is. Onzorgvuldigheid of onvolledigheid tijdens de voorbereiding blijft u ook in deze fase nog achtervolgen. Er is een kans dat u op basis van de fitanalyse tot de conclusie komt dat de keuze op een andere softwareoplossing of andere leverancier moet vallen. In dat geval zult u een paar stappen in het selectietraject terug moeten. Het meest voor de hand liggend is dat u met het product dat tijdens de eindselectie 'tweede' werd de beslissingsfase opnieuw doorloopt. Heeft u daar teveel twijfels bij, dan zult u nog verder in het selectietraject terug moeten gaan.

Voorkom tijdsdruk

Tijdens de voorbereidingen heeft u een tijdsplanning gemaakt. Het is bijna onmogelijk om toen al rekening te hebben gehouden met de duur van het uiteindelijke implementatietraject. Deze kende u toen immers nog niet. Ook is het erg lastig om vooraf al rekening te houden met een fitanalyse die negatief uitvalt. Doet dit zich voor, pas dan uw tijdsplanning aan. Vasthouden aan een eerder gemaakte tijdsplanning komt de uitvoering van uw project niet ten goede. Voelt u zich dus door tijdgebrek nooit geroepen om te snel een beslissing te nemen.

Het komt voor om met de leverancier vooraf een prijs voor het uitvoeren van de fitanalyse af te spreken. De argumentatie hiervoor is dat u de fitanalyse kunt zien als eerste fase (vooronderzoek) van het implementatietraject. Een vergoeding daarvoor is redelijk.

Kies dezelfde specialisten

Het is verstandig om van de softwareleverancier te verlangen dat de specialisten die u later bij de implementatie helpen u al bij de fitanalyse begeleiden.

*Kennis hoeft hierdoor minder te worden overgedragen,
hetgeen de efficiëntie van het project vergroot.*

10.3 Contract

Als de fitanalyse u en de softwareleverancier het vertrouwen heeft gegeven dat de implementatie succesvol kan zijn, zal eerst een formele bevestiging van alle afspraken nodig zijn. Deze legt u vast in een contract. De inhoud van het contract betreft een overzicht van alle rechten en verplichtingen die u en de leverancier met elkaar overeenkomen. Zo nodig verder uitgewerkt in bijlagen en specificaties. Daarbij speelt het projectdossier een belangrijke rol. Het contract bevat minimaal de volgende componenten:

- Omschrijving van de contractspartijen.
- Omschrijving van de te leveren diensten.
- Omschrijving van de te leveren softwareproducten.
- Prijzen voor productaanschaf, huur en bijkomende kosten.
- Prijzen en tarieven voor diensten.
- Serviceniveau en servicekosten.

Zorg ervoor dat bovendien over deze aspecten duidelijkheid is:

- Geldigheidsduur van de offerte.
- Kosten van meer- en minderwerk.
- Betalingscondities.
- Leveringstijd en opleverdatum.
- Boeteclausules bij niet nakomen van verplichtingen.
- Garantiebepalingen.
- Wat kosteloos is en wat niet.

Versienummers

Een contract is maar zelden in één keer goed. Om contract-versies uit elkaar te kunnen houden, is het noodzakelijk om

*opeenvolgende versies opeenvolgende nummers te geven.
Dit voorkomt misverstanden.*

Projectdossier

Het belang van goede afspraken wordt altijd snel duidelijk als er problemen optreden op het moment dat het project al in volle gang is. Voor het vastleggen van goede, juridisch onderbouwde afspraken is een projectdossier dan ook een zinvolle aanvulling op het hoofdcontract. In het projectdossier legt u de afspraken vast die verband houden met de uitvoering en het verloop van het project, waaronder procedures en documenten.

Onderwerpen in het projectdossier zijn:

- Aansturing: taken en verantwoordelijkheden.
- Overleg: wie, wat, wanneer, waar en hoe (procedures).
- Rapportage: in welke fase, hoe, waarover en door wie.
- Acceptatie: wie fiatteert en hoe.
- Oplevering: waaruit bestaat deze.
- Kostenoverschrijdingen: wanneer te melden en met welke gevolgen.
- Uitvoeringswijzigingen: consequenties kosten en uitvoering.
- Autorisatie: wie is bevoegd tot het nemen van belangrijke besluiten.

Het projectdossier speelt niet alleen bij de inrichting en uitvoering van de samenwerking een belangrijke rol. In geval van conflicten is het projectdossier het enige houvast bij rechterlijke besluitvorming. Dit onderstreept het belang van de juridische waterdichtheid, maar tevens van de noodzaak van gedegen project- en dossierbeheer. Naarmate projecten omvangrijker worden en de risico's groter, is aanvullend juridisch advies dan ook wel gewenst.

Fair onderhandelen

In de fase waarin de softwareleverancier zijn inspanningen bijna beloofd gaat zien met een opdracht, is het verleidelijk bij prijsonderhandelingen het onderste uit de kan te willen halen. Streef echter naar een faire prijs, niet naar de laagst mogelijke. Vroeg of laat betaalt u de rekening toch. Steek uw energie liever in de duidelijkheid van de afspraken en zorg voor een goede relatie met uw leverancier. Daar heeft u op termijn het meeste voordeel van.

ICT contracten

Op de website van het ICT informatiecentrum vindt u meer informatie over het opstellen van ICT contracten en een checklist daarvoor.

11 Implementatiefase

De definitieve keuze van uw nieuwe bedrijfssoftware is gemaakt en de handtekeningen zijn gezet. Vanaf nu gaat het erom de nieuwe software werkend te krijgen. Daarvoor is veel kennis van de technische en functionele eigenschappen van het product nodig. Daarom is in bijna alle gevallen tijdens de implementatie de hulp nodig van de softwareleverancier.

11.1 Voorbereiding

Ook de kwaliteit van de implementatie valt of staat met een goede voorbereiding. U krijgt hierbij te maken met:

- Voorbereiding van medewerkers
- Training
- Handboek
- Plan van invoering
- Datamodel
- Gebruiksprocedures
- Koppeling met andere systemen

Vorbereiding van medewerkers

Nieuwe software vraagt veel van uw organisatie. Organisatorische aanpassingen kunnen noodzakelijk zijn en bedrijfsprocessen kunnen veranderen. Sta stil bij wat er aan en in uw organisatie verandert en informeer alle betrokkenen daar tijdig over.

Training

Een training leert toekomstige gebruikers snel de eigenschappen van de nieuwe software. Een training op maat door de leverancier van de software of een trainingsbureau kan toegespitst worden op de aspecten die specifiek voor uw organisatie en softwareoplossing gelden. Een maatwerktraining kost

u misschien meer, maar het rendement ervan is ook hoger. Een andere mogelijkheid is train-de-trainer. Hierbij worden slechts enkele toekomstige gebruikers getraind. Met de opgedane kennis trainen zij vervolgens weer hun collega's. Steeds vaker zijn producttrainingen als instructievideo's en tutorials ook online beschikbaar.

Handboek

Werken met nieuwe softwareoplossingen roept altijd vragen op. Een goede informatiebron, waar de antwoorden op praktische gebruikersvragen opgezocht kunnen worden, is daarom noodzakelijk. Meestal biedt de software zelf al goede helpfuncties, maar het antwoord op vragen die specifiek gaan over hoe úw organisatie van de software gebruik maakt, zult u daarin niet aantreffen. Maak daarom een handboek of instructieboek dat gericht is op uw toepassing. Begin er tijdig aan, zodat het gereed is zodra de nieuwe software geïnstalleerd is en de gebruikers ervan met hun eerste vragen komen.

Plan van invoering

In het plan van invoering beschrijft u alle stappen, inclusief uitvoerenden en tijdsplanning, in de overgang van de oude naar de nieuwe software. Bepaal eerst uit welke stappen de implementatie bestaat en geef daarbij een noodzakelijke volgorde aan. Soms kunnen werkzaamheden gelijktijdig uitgevoerd worden. Plan niet te krap, zodat er voldoende tijd beschikbaar blijft om tegenslagen op te vangen.

Datamodel

Het datamodel speelt een belangrijke rol bij bedrijfssoftware. Met het datamodel legt u vast op welke manier en met welk doel data met de nieuwe software wordt verwerkt en bewaard. Hoe u data in uw organisatie beheert en uiteindelijk kunt gebruiken voor managementinformatie, vraagt een bredere aanpak dan alleen de nieuwe bedrijfssoftware die u nu in gebruik wilt nemen. Dit is het terrein van data management, data analytics en business intelligence.

Gebruiksprocedures

De meeste invoergegevens hebben pas waarde in combinatie met andere informatie. Bepaal in procedures de volgorde waarin informatie ingevoerd moet worden, welke informatievelden niet zonder het invullen van andere informatievelden kunnen, enzovoort. Voorbeeld: het invoeren van voorletters in combinatie met de achternaam is verplicht. Met goede procedures voorkomt u wildgroei van nutteloze gegevens en vergroot u de kans op bruikbare informatie.

Koppeling met andere systemen

Integreert u straks data uit andere bestanden met de nieuwe software-oplossing, dan is het nodig om een goede analyse te maken van welke data door beide systemen wordt aangevuld of uitgewisseld. Bepaal bovendien hoe data uit andere systemen in de nieuwe software weergegeven moet worden.

11.2 Installatie en configuratie

Installeren speelt alleen nog een rol bij software die u on premise gebruikt en die dus wordt geïnstalleerd op uw eigen hardware. Maakt u gebruik van een cloudoplossing, dan neemt u de software, zonder iets te hoeven installeren, online in gebruik. Met configureren definieert u de werking en toepassing van de nieuwe software. Hiermee richt u het systeem als het ware in.

Check en dubbelcheck

Tijdens de configuratiefase is het nog relatief eenvoudig wijzigingen aan te brengen in de werking van de software. Controleer daarom of de functionaliteit voldoet aan de eisen en wensen. Betrek toekomstige gebruikers erbij en vraag hen om kritische kanttekeningen. Waak voor grote aanpassingen en nieuwe wensen en eisen. Daar is het nu te laat voor. Als die nodig blijken, was de voorbereiding niet goed.

Installatie

Dit is alleen van toepassing als u geen gebruik maakt van een cloudoplossing en de software binnen uw organisatie installeert. Computers, servers, mobiele apparaten en andere benodigde hardware waarop de nieuwe software gaat draaien, worden in deze fase voorzien van de juiste software. Meestal zal dit betekenen dat het hoofdsysteem met de database op de server wordt geïnstalleerd. Op de laptops, computers en mobiele apparaten van de toekomstige gebruikers installeert u het gebruikersdeel van de software. Databases worden nu ook echt gekoppeld, zodat betrouwbare informatie straks beschikbaar is op de gewenste plaats. Met de installatie wordt alles wat tot nu toe bedacht is, 'vertaald' in een werkend systeem. Kiest u voor een cloudoplossing, dan zorgt de aanbieder daarvan ervoor dat de software voor u beschikbaar is en volgens afspraak werkt.

Testen en verbeteren

Rigoreus van de ene op de andere dag overgaan op nieuwe bedrijfssoftware is nooit verstandig. Beter is het als uw nieuwe oplossing eerst nog schaduw draait aan de oude. Fouten kunnen dan worden opgespoord en hersteld, zonder dat uw bedrijfsprocessen daaronder lijden. Pas als u na een grondige testfase de conclusie trekt dat alles volledig werkt, stopt u met de oude oplossing.

12 Afsluitfase

De gekozen software is nu getest. Alles lijkt te werken zoals u voor ogen had. Tijd om het selectie- en implementatietraject af te sluiten.

12.1 Oplevering

Met de oplevering sluit u de opdracht voor het leveren en implementeren van de nieuwe software af. Dit is het moment waarop u de leverancier al dan niet bevestigt of deze de producten en diensten geleverd heeft, zoals met u was vastgelegd in het contract. Vaak is ook de betaling van de laatste termijn van de totale kosten aan deze oplevering verbonden. Als er nog technische of praktische problemen met de nieuwe software moeten worden opgelost, laat dat dan doen voor de definitieve oplevering.

12.2 Evaluatie

De selectie en implementatie van de nieuwe software heeft u veel energie, tijd en geld gekost. Naast een werkend systeem heeft u daar nog iets anders voor terug gekregen: kennis en ervaring. Hiervan kunt u eenvoudig gebruik maken bij de volgende keer dat u nieuwe bedrijfssoftware moet aanschaffen of bij grote, interne projecten en veranderingstrajecten.

Het is goed om alle fases van het selectie- en implementatietraject nog eens de revue te laten passeren, zodat u met alle leden van het projectteam en per fase alle leerpunten kunt benoemen. Doel van de evaluatie is om inzicht te krijgen in:

- Oplevering
- Evaluatie
- Selectiefase
- Implementatiefase

12.3 Praktijk

Kort na de implementatie van een nieuwe softwareoplossing zijn er altijd geluiden te horen dat het voorheen eigenlijk zo slecht nog niet was. Storingen, onbeantwoorde vragen en nog niet aanwezige functionaliteit temperen snel het enthousiasme. De vernieuwing lijkt even geen verbetering. Bereid u voor op deze reacties en voorkom teleurstellingen door vooraf alle toekomstige gebruikers te vertellen dat de implementatie niet ophoudt bij de ingebruikname.

Juist kort na de ingebruikname is het van belang om oren en ogen open te houden voor de ervaringen van de gebruikers. Geplande evaluatiemomenten bieden iedere gebruiker de mogelijkheid om zijn of haar positieve en negatieve ervaringen te uiten. Noodzakelijke aanpassingen brengt u direct aan. Snel anticiperen op gebruikservaringen biedt u de grootste garantie dat het enthousiasme voor de nieuwe software behouden blijft. Een belangrijke voorwaarde voor langdurig gebruik!

Bijlagen - Checklists

In de checklists vindt u overzichten van aspecten die van belang zijn bij het beoordelen van de software en de softwareleverancier. De checklists kunt u tevens gebruiken als inspiratiebron voor het opstellen van uw eisen en wensen met betrekking tot de te kiezen software.

De checklists betreffen:

- Functionaliteit
- Techniek
- Leverancier
- Service
- Contracten

Checklist functionaliteit

Toepassing algemeen

In welke mate is de software geschikt voor uw toepassing?

Ondersteunt de software de door u gebruikte procedures en werkmethoden?

Zijn alle functionele specificaties van de software bij u bekend?

Voor welk soort bedrijven is de software ontwikkeld?

Voor welke branche is de software ontwikkeld?

Voor welke markt is de software oorspronkelijk ontwikkeld?

Voor welke bedrijfsgrootte is de software ontwikkeld?

Wat behoort tot de standaardoplossing en wat niet?

Is de software beschikbaar als cloudoplossing?

Wat maakt de software geschikt voor uw organisatie?

Wat maakt de software minder geschikt voor uw organisatie?

Wat ervaart u als grootste voordeel van deze software?

Wat ervaart u als grootste nadeel van deze software?

Communicatie

Welke faciliteiten biedt de software voor e-mailcommunicatie?

Welke faciliteiten biedt de software voor online koppelingen?

Welke faciliteiten biedt de software voor andere bedrijfsfuncties?

Welke faciliteiten biedt de software voor koppeling met social media?

Management

Welke faciliteiten biedt de software voor relatiemanagement?

Welke faciliteiten biedt de software voor workflow management?

Welke faciliteiten biedt de software voor managementrapportages?

Welke faciliteiten biedt de software voor interne communicatie?

Gebruiksgemak

Hoe eenvoudig leert u met de software werken?

Op welke punten verbetert het gebruiksgemak vergeleken met nu?

Op welke punten verslechtert het gebruiksgemak vergeleken met nu?

Tot op welk niveau kunt u zelf aanpassingen aanbrengen?

Schermpresentatie

Komt de schermindeling overeen met wat u gewend bent?

Komt het gebruik van iconen overeen met wat u gewend bent?

Zijn iconen direct te begrijpen?

Zijn helpteksten begrijpelijk en eenduidig?

Zitten 'knoppen' en tabbladen op voor u logische plaatsen?

Kunt u de scherm lay-out zelf aanpassen?

Kunt u zelf knoppen of tabbladen aanmaken?

Kunt u eigen teksten aan de bediening en presentatie toevoegen?

Kunt u kleuren en lettertypen aanpassen?

Invoer van gegevens

Hoe eenvoudig is het om nieuwe gegevens in te voeren?

Hoe kunt u data uit andere toepassingen importeren?

Gegevens vinden

Hoe snel vindt u gezochte informatie?

Is er een zoekfunctie beschikbaar?

Hoe gebruikersvriendelijk is de zoekfunctie?

Hoe eenvoudig maakt u selecties?

Hoe is export van gegevens mogelijk?

Toekomstige uitbreiding

Hoe eenvoudig kunt u de software uitbreiden met nieuwe functies?

Is de software modulair?

Zijn maatwerk aanpassingen mogelijk?

Hoeveel gebruikers zijn er maximaal mogelijk?

Hoe eenvoudig schaft u nieuwe licenties aan of voegt u gebruikers toe?

Beveiliging

Hoe wordt de veiligheid van data gewaarborgd?

Welke backup mogelijkheden zijn er?

Hoe worden toegangsrechten (autorisaties) toegekend?

Op welk niveau is de toekenning van toegangsrechten mogelijk?

Implementatie

Binnen welke termijn is de software beschikbaar?

Hoeveel tijd kost de implementatie of ingebruikname van de software?

Wat zijn de te verwachten knelpunten?

Overige beoordelingscriteria

Is het softwarepakket voldoende compatibel met bestaande systemen?

Is de programmacode van de software beschikbaar?

Checklist techniek

Technisch platform

Onder welk operating systeem werkt de software?

Welke systeemarchitectuur is nodig?

Welke eisen hangen samen met het door u gebruikte operating systeem?

Welke data- en databasestandaarden worden ondersteund?

Welke minimumeisen gelden voor de systeemsoftware?

In welke mate kunt u aan deze eisen voor de systeemsoftware voldoen?

Welke minimumeisen gelden voor de systeemhardware?

In welke mate kunt u aan deze eisen voor de systeemhardware voldoen?

Welke minimumeisen gelden er voor het netwerk?

In welke mate kunt u aan deze netwerkeisen voldoen?

Welke minimumeisen gelden er voor de internetverbinding?

In welke mate kunt u aan deze eisen voor de internetverbinding voldoen?

Gegevensuitwisseling

Welke eisen stelt u aan de gebruikte database?

Welke databases worden door de software ondersteund?

Met welke database moet een koppeling mogelijk zijn?

Welke koppelingen met bestaande databases zijn noodzakelijk?

Welke koppelingen zijn er nodig met Excel, Word, Outlook, enz.?

Welke import- en exportmogelijkheden van data zijn er?

Checklist leverancier

Bedrijfsaspecten

- Hoe lang bestaat de softwareleverancier?
- Hoeveel klanten heeft de softwareleverancier?
- Wat voor soort klanten heeft de softwareleverancier?
- Welke activiteiten heeft de softwareleverancier?
- Op welke markten richt de softwareleverancier zich?
- Met wie werkt de softwareleverancier samen?
- Wat zijn de kernactiviteiten van de softwareleverancier?
- Welke achtergrond en ervaring heeft de softwareleverancier?
- Waarin onderscheidt de softwareleverancier zich van andere leveranciers?
- Hoeveel medewerkers heeft de softwareleverancier?
- Hoe is de financiële situatie van de softwareleverancier?
- Werkt de softwareleverancier volgens een kwaliteitssysteem?

Continuïteit

- Welke continuïteit verwacht u van de softwareleverancier?
- Welke andere leveranciers leveren deze software nog meer?
- Hoe lang blijft de leverancier de software nog aanbieden?
- Wie verleent 'garantie' op de software?
- Hoe afhankelijk bent u van de aanwezigheid van bepaalde personen?
- Hoe gemakkelijk kan de leverancier met het product stoppen?
- Hoe zijn service, updates en data geregeld als de leverancier stopt?

Referenties

- Hoeveel implementaties en gebruikers zijn er al van de software?
- Hoeveel daarvan in Nederland?
- Welke Nederlandse bedrijven werken er al mee (referenties)?
- Wat zijn hun ervaringen?
- In welke fase van de levenscyclus is de software momenteel?
- Welke ontwikkelingen zijn er op korte termijn te verwachten?

Welke ontwikkelingen zijn er op lange termijn te verwachten?
Wat zeggen onafhankelijke bronnen over de software?
Zijn er testresultaten over de software bekend?
Is de software ontwikkeld door de leverancier of door anderen?

Eigen praktijkervaringen

Heeft de leverancier tot nu toe steeds gedaan wat deze beloofd heeft?
Hoeveel kennis heeft de leverancier van uw proces?
Welke kennis heeft de leverancier van uw branche?
Hoe actief heeft de softwareleverancier zich tot nu toe opgesteld?
Wat heeft de leverancier tot nu toe meer gedaan dan gevraagd was?

Checklist service

Ondersteuning

Is er een helpdesk beschikbaar?

Op welke tijden is de helpdesk beschikbaar?

Zijn er aan het raadplegen van de helpdesk kosten verbonden?

Via welke media is de helpdesk bereikbaar?

Welke hulp biedt de softwareleverancier voorafgaand aan de implementatie?

Welke hulp biedt de softwareleverancier tijdens de implementatie?

Welke hulp biedt de softwareleverancier na de implementatie?

Onderhoud en updates

Wanneer komt de eerstvolgende update?

Hoelang wordt de software nog ondersteund?

Welke oplossing biedt de leverancier als de software niet functioneert?

Wie voert het onderhoud uit (leverancier of anderen)?

Hoe vaak ontvangt u updates?

Wat moet u doen om updates te installeren?

Welke verplichting is er om updates aan te schaffen?

Wat zijn de kosten van updates?

Welke verplichting is er voor het onderhoud?

Wat zijn de kosten voor onderhoud?

Hoe lang worden oude versies nog ondersteund?

Documentatie

Welke productdocumentatie is beschikbaar?

In welke taal is de documentatie beschikbaar?

Is er een gebruikershandleiding beschikbaar?

In welke vorm is de documentatie beschikbaar?

Voorziet de beschikbare documentatie in uw behoefte?

Aanvullende diensten

Welke opleidings- en trainingsmogelijkheden zijn er?

Zijn de opleidingen per groep, individueel, via internet of als zelfstudie?

Checklist contracten

Algemeen

Wie is de contractpartner?

Wat is de geldigheid van de offerte?

Wat is de looptijd van het contract?

Welke verlengingsvoorwaarden gelden er voor het contract?

Wat is de looptijd van het servicecontract?

Welke verlengingsvoorwaarden gelden er voor het servicecontract?

Welke leveringsvoorwaarden zijn van toepassing?

Welke resultaatsverplichting is van toepassing?

Welke sancties (boetes) gelden er bij het niet nakomen van verplichtingen?

Welke ontbindende voorwaarden gelden er?

Welke betalingscondities zijn van toepassing?

Welke garantievoorzwaarden gelden er?

Omvang

Wat biedt de leverancier aan voor de genoemde prijs?

Welke software is optioneel?

Welke diensten zijn optioneel?

Kosten

Wat is de prijs van optionele software?

Welke kosten zijn eenmalig?

Welke kosten zijn terugkerend?

Welke kosten zijn voor uw rekening?

Welke kosten zijn voor rekening van de leverancier?

Welke kosten zijn er voor advies en begeleiding?

Welke kosten zijn er voor maatwerk aanpassingen?

Welke kosten zijn er voor hulp bij de implementatie?

Welke kosten zijn er voor updates?

Welke kosten zijn er voor het gebruik van de helpdesk?

Welke kosten zijn er voor training?

Welke kosten zijn op basis van nacalculatie?

Onder welke condities treden er prijsverhogingen op?

Welke kosten worden berekend als meerwerk?

Welke kosten worden berekend als minderwerk?

Tijden

Wat is de levertijd van de software?

Wat is de levertijd van de overeengekomen diensten?

Wat is de termijn waarbinnen de software operationeel moet zijn?

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