

Pakketselectie: de begin- en de eindfase uitgelicht

Drs. J. den Heijer en drs. J.H.K. Dronkert

Een pakketselectie staat niet op zich. Vaak is procesverbetering een neven doelstelling bij pakketselectie en -implementatie, maar wordt er voorafgaand aan de pakketselectie te weinig aandacht aan besteed. En wanneer eenmaal een principekeuze voor een pakket is gemaakt, hoe ga je dan verder? Deze problematiek speelt een rol bij ieder traject waarin gekozen moet worden voor een nieuw informatiesysteem. De auteurs geven in dit artikel stap voor stap aan hoe deze activiteiten moeten worden uitgevoerd en welke elementen daarbij extra van belang zijn.

Inleiding

Iedere organisatie wordt ooit gedwongen de bestaande ICT-systemen te vervangen. De redenen hiervoor kunnen zeer divers zijn en worden altijd ingegeven door één of meer van de volgende oorzaken:

- * Het huidige systeem kan de huidige of toekomstige producten en processen niet (meer) ondersteunen. Het is bijvoorbeeld niet flexibel genoeg om nieuwe producten toe te voegen.
- * Het huidige systeem is technisch gezien niet meer te onderhouden. Het is gebaseerd op componenten (zoals database en netwerkomgeving) die op korte termijn niet meer als marktstandaard worden aangemerkt.
- * De 'openheid' van het bestaande systeem laat datauitwisseling en het genereren van managementinformatie in onvoldoende mate toe.

Pakketselectie is vaak impliciet of expliciet onderdeel van een veranderings- of verbeteringstraject.

Als het definitieve besluit is genomen om het huidige systeem te vervangen, moet worden besloten naar welk type oplossing gaat worden gezocht. Aan de hand van de ICT-strategie van de organisatie moet worden afgewogen of een keuze wordt gemaakt voor een systeem in eigen beheer of in beheer van een derde partij (zoals outsourcing of een ASP-oplossing ([Ho01])). Verder moet gekozen worden tussen een maatwerkoplossing en een standaardpakket. Het voordeel van een maatwerkoplossing is dat het uiteindelijke resultaat precies aansluit op de eisen en wensen van de organisatie. Nadelen van een maatwerkoplossing zijn het vaak zwaardere ontwikkel-



Figuur 1.
De fasen van een pakketselectietraject.

en implementatietraject, de hogere kosten en het niet kunnen profiteren van verbeteringen die voor andere gebruikers worden doorgevoerd in het pakket. De standaardoplossing kent naast de voordelen die hiervoor impliciet zijn genoemd, vaak het voordeel dat er een goede inschatting kan worden gemaakt van het implementatietraject. Echter, wanneer de keuze op een standaardpakket (eventueel aangevuld met een beperkte hoeveelheid maatwerk) is gevallen, rijst de vraag: hoe selecteer ik een standaardpakket? KPMG heeft hiervoor een methode ontwikkeld ([Vroe97]), die al vele jaren succesvol is ingezet bij de selectie van standaardpakketten in diverse branches. In dit artikel wordt deze methode beschreven, waarbij met name de aan de selectie gerelateerde projecten worden betrokken, zoals procesverbetering en implementatie(vooronderzoek).

De reden hiervoor is dat de pakketselectie niet het doel op zich is, maar vaak impliciet dan wel expliciet onderdeel is van een veranderings- of verbeteringstraject. In dit artikel zullen wij de nadruk leggen op de beginfase en de eindfase van de pakketselectie, namelijk het pakketselectievooronderzoek en de contractfase. Figuur 1 geeft de fasen van een pakketselectietraject schematisch weer.

De reden dat we ons op het pakketselectievooronderzoek concentreren, is dat door het uitvoeren van een grondig vooronderzoek richting wordt gegeven aan het erop volgende pakketselectietraject. Vaak is een neven doelstelling van de implementatie (en daarmee ook van de pakketselectie) het doorvoeren van procesverbeteringen. Deze neven doelstelling wordt door de organisatie vaak impliciet meegenomen zonder hierop verder in te gaan. Hierdoor bestaat niet alleen het risico dat deze neven doelstelling slechts deels wordt gehaald, maar ook dat deze neven doelstelling het project vertraagt doordat ieder projectlid de (toekomstige) processen anders voor ogen heeft, waardoor zeer waarschijnlijk miscommunicatie zal plaatsvinden. Wij betogen dan ook dat procesverbetering en herontwerp idealiter voorafgaand aan de pakketselectie moeten plaatsvinden; wij onderschrijven dat de keuze voor een nieuw pakket een natuurlijk moment is om de toekomstrichting van de organisatie tegen het licht te houden en op basis hiervan de processen opnieuw in te richten.



De reden dat we onze aandacht extra op de contractfase richten, is dat deze fase in de loop van de jaren steeds complexer is geworden. Dit is een rechtstreeks gevolg van de ontwikkeling dat standaardpakketten steeds flexibeler zijn in te richten. Hierdoor is het voor de organisatie moeilijker inzicht te krijgen in de (on)mogelijkheden van de pakketten. Om toch een beter inzicht te krijgen, beargumenteren wij dat er meer nadruk op de fit-analyse moet komen. Wij benadrukken in dit artikel dat het implementatievooronderzoek na de principekeuze voor het pakket moet worden gestart en dat pas na afronding hiervan de definitieve keuze kan worden gemaakt en het contract kan worden gesloten.

Methode van pakketselectie

De pakketselectiemethode bevat de volgende fasen:

1. pakketselectievooronderzoek¹;
2. longlist;
3. shortlist;
4. contract.

Het pakketselectievooronderzoek is de fase waarin de organisatie zich voorbereidt op de pakketselectie. Het resultaat van deze fase is een lijst van belangrijkste eisen die aan het nieuwe pakket worden gesteld en een nieuwe procesbeschrijving voor de organisatie.

In de longlistfase zal een algemene lijst met potentiële pakketten en leveranciers worden opgesteld. Deze lijst zal door middel van onderzoek worden beperkt tot een klein aantal meer geschikte pakketten.

Tijdens de shortlistfase wordt uit de beperkte set pakketten een principekeuze gemaakt voor één pakket. Dit is het pakket waar de organisatie de contractfase mee zal gaan starten.

De contractfase is een essentiële fase, omdat hierin definitief voor een bepaald pakket wordt gekozen. Op basis van intensieve sessies met de leverancier zal in detail worden geanalyseerd of het gekozen pakket aansluit bij de eisen van de organisatie. Figuur 2 illustreert de verschillende fasen van het pakketselectietraject en geeft daarbinnen de verschillende deelstappen aan. De deelstappen worden in dit artikel kort weergegeven waarbij de procesanalyse (procesverbetering) in het pakketselectievooronderzoek en de fit-analyse in de contractfase extra worden toegelicht.

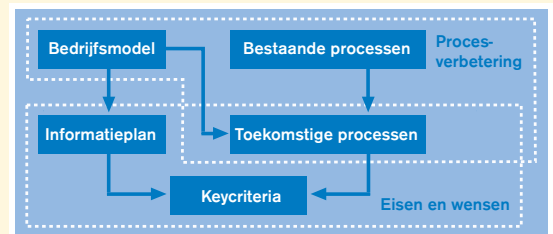


Figuur 2. Onderdelen van een pakketselectietraject.

1) [Vroe97] refereert aan deze fase als 'Informatieplanning'. Hierin wordt naast de procesanalyse en het opstellen van de eisen en wensen ook het bedrijfsbeleid geïnventariseerd en het informatieplan opgesteld. Ons inziens is het opstellen van een informatieplan geen onderdeel van het pakketselectietraject. In dit artikel wordt ervan uitgegaan dat het informatieplan reeds is opgesteld.

Fase 1. Pakketselectievooronderzoek

Figuur 3 is een weergave van de elementen die binnen het pakketselectievooronderzoek van belang zijn. De uitgangspunten zijn het bedrijfsmodel waarin de missie en de strategie van de organisatie zijn beschreven en het informatieplan dat is afgeleid van het bedrijfsmodel. Deze twee documenten geven onderbouwing en richting aan de pakketselectie. Indien deze documenten ontbreken verdient het aanbeveling deze eerst op te stellen. Door voorafgaand aan de pakketselectie goed na te denken over de reden voor pakketselectie, wordt het mogelijk te beoordelen of pakketselectie wel degelijk noodzakelijk is ([Vroe97]). Het bedrijfsmodel is, naast basis voor het informatieplan, richtinggevend voor de procesanalyse. Op basis van het informatieplan en de procesanalyse kan vervolgens een lijst met belangrijkste eisen (keycriteria) voor het nieuwe pakket worden opgesteld. Een belangrijk onderdeel van het pakketselectievooronderzoek vormt de procesverbetering. Zoals figuur 3 aangeeft is deze procesverbetering verweven met de onderdelen van het pakketselectievooronderzoek.



Figuur 3. Pakketselectievooronderzoek.

Informatieplan

Zoals in het voorgaande is beschreven, worden vanuit het bedrijfsmodel en de huidige processen de toekomstige processen gedefinieerd. De realiteit is echter dat een verandering van de processen niet van de ene op de andere dag kan plaatsvinden. Zo is het maar de vraag of de pakketten die de processen ondersteunen deze veranderingen wel aankunnen. Indien dat niet het geval blijkt te zijn, zal moeten worden bekeken welke impact dat heeft op de gewenste procesveranderingen en de ICT-architectuur. Daarnaast moet worden bepaald hoe veranderingen in de processen en de ICT-architectuur het beste kunnen worden gefaseerd. Deze aspecten zijn verwoord in het informatieplan.

Het informatieplan wordt gestuurd door het bedrijfsmodel en bevat de plannen en planning voor veranderingen in de ICT-architectuur. Zo zal bijvoorbeeld de strategische keuze het internet te gebruiken om inkomende orders te accepteren, eisen stellen aan de bestaande ICT-architectuur. In het informatieplan wordt voor circa de komende drie jaar aangegeven welke veranderingen zullen worden doorgevoerd. De toegevoegde waarde van een informatieplan is het gedegen nadenken over welke investeringen worden gedaan, de fasering van die investeringen en de impact op de bestaande ICT-architectuur en de business.

Procesverbetering

Waarom veranderen?

Veel organisaties zijn van mening dat het overbodig is een pakketselectietraject te starten met een procesverbetering. Deze organisaties zijn meestal (en vaak ten onrechte) de mening toegedaan dat het dermate goed gaat met de organisatie dat het niet noodzakelijk is de manier van werken te veranderen. Dit fenomeen wordt ook wel eens een 'geestelijke gevangenis' genoemd ([Morg92]). De geestelijke gevangenis is een metafoor die onbewuste processen binnen organisaties beschrijft. Er zijn drie redenen waarom organisaties vaak ten onrechte denken zich niet te hoeven aanpassen.

De eerste reden is dat organisaties *bedot zijn door het succes*. Organisaties zijn dermate succesvol, dat veranderingen niet noodzakelijk lijken. Maar verblind door het succes kunnen toenemende concurrentie en veranderende marktsituaties ertoe leiden dat het succes van de organisatie eindig zal zijn. Organisaties moeten zich constant blijven aanpassen om succesvol te zijn en de voorgrond op de concurrentie te behouden.

Een tweede oorzaak is dat organisaties *bedot zijn door buffers in de organisatie*. Doordat organisaties buffers (zoals extra voorraden) aanleggen om de gevolgen van fouten te beperken, bestaat inefficiëntie. Het aanpassen van processen en gewoonten kan bij dit soort organisaties tot aanzienlijke resultaatsverbeteringen leiden.

Een laatste oorzaak is dat organisaties *bedot zijn door groepsprocessen*. Ook groepsdenken kan leiden tot inefficiëntie. Als IT-auditor of consultant krijg je bij klanten vaak te horen: 'Maar zo doen we het al jaren'. Plannen of manieren van werken zijn in het verleden bedacht en de organisatie staat er niet bij stil of de huidige manier nog steeds de optimale manier van werken is. Iedereen heeft zich geconformeerd aan het feit dat processen op die manier zijn ingericht. Vaak kan een herontwerp van processen in die situatie echter tot verbetering van de efficiëntie leiden.

Risico's van het ontbreken van procesverbetering

In het voorgaande is beschreven dat organisaties zich niet altijd bewust zijn van het feit dat veranderingen in de organisatie noodzakelijk zijn. Eerder hebben we aangegeven dat het selecteren en implementeren van een nieuw pakket een natuurlijk moment is om de toekomstrichting van de organisatie tegen het licht te houden en de processen te optimaliseren. Wij zien de volgende risico's wanneer procesverbeteringen niet voorafgaand aan de pakketselectie worden gedefinieerd:

* Niet alle projectleden hebben hetzelfde doel en beeld van de toekomstige organisatie voor ogen. Hierdoor bestaat het risico dat de eisen en wensen op basis van de huidige processen worden opgesteld, waardoor de huidige knelpunten in de organisatie worden geherautomatiseerd. Daarnaast zal dit verschil van opvatting de communicatie bemoeilijken omdat de projectleden onderling een ander beeld hebben van de toekomstige situatie.

* Door het in het vorige punt gestelde bestaat het risico dat implementatie van een nieuw pakket geen of slechts geringe efficiëntieverbeteringen tot gevolg zal hebben.

Een nadeel van deze volgorde is dat de geoptimaliseerde processen na de pakketselectie op het geselecteerde pakket moeten worden toegespitst. Dit houdt in dat in eerste instantie (in het pakketselectievooronderzoek) het procesontwerp op een redelijk globaal niveau moet worden opgesteld om het maken van al te grote aanpassingen in een latere fase te vermijden. In een latere fase (tijdens de fit-analyse en de implementatie) zullen de processen in detail moeten worden uitgewerkt.

Hoe te komen tot procesverbetering?

Gezien de cruciale rol van de toekomstige processen bij het opstellen van de eisen en wensen die aan het nieuwe pakket worden gesteld, moet de procesverbetering in het pakketselectievooronderzoek, voorafgaand aan het selectietraject, worden uitgevoerd. Wij zien dit als deelproject binnen het gehele pakketselectie- en implementatietraject. Het doel van de procesverbetering is het ontwerpen van processen die het (toekomstige) bedrijfsbeleid ondersteunen en de organisatie efficiënter laten opereren. Business Process Reengineering (BPR) is een term die in dit kader vaak wordt genoemd. BPR is het ontwerp van werkstromen en processen binnen en tussen organisaties ([Grem97]). Met BPR worden zowel de fysieke aspecten als de informatieaspecten van processen in beschouwing genomen ([Mart97]). Het kenmerk van BPR is dat het een *radicaal* herontwerp van werkstromen en bedrijfsprocessen betreft, om een *drastische* verbetering van belangrijke prestatiegegevens te verkrijgen.

Het doel van de procesverbetering is het ontwerpen van processen die het (toekomstige) bedrijfsbeleid ondersteunen en de organisatie efficiënter laten opereren.

Met de procesverbetering die we in dit artikel bepleiten willen we niet zover gaan als bij een BPR-traject. Het is natuurlijk een mogelijkheid, maar een BPR-traject is dermate ingrijpend voor een organisatie dat dit een volledig separaat project moet zijn, geleid door zeer ervaren deskundigen. Met procesverbetering beogen we in plaats van een radicaal herontwerp van de werkstromen en bedrijfsprocessen meer het fijnslippen van de huidige manier van werken (het gladstrijken van de plooiën) en het aanpassen van de processen aan de eisen die de organisatie er de komende jaren aan stelt.

Voor het slagen van een BPR-traject wordt door Martinsons een zevenstappenmodel gehanteerd ([Mart97]).

1. Versterk de bedrijfsvisie en klantwaarden.
2. Stel voor elk proces de doelen vast.
3. Meet de 'gezondheid' van bestaande processen.
4. Bepaal nieuwe prestatienormen en prestatiedoelen.
5. Herontwerp de bedrijfsprocessen.
6. Voer de herontworpen bedrijfsprocessen in.
7. Evalueer de prestaties en stel de processen bij.

Van dit stappenmodel komen de stappen 1 tot en met 5 overeen met de activiteiten die idealiter reeds zijn uitgevoerd, dan wel alsnog moeten worden uitgevoerd bij het



vooronderzoek van een pakketselectietraject. Deze stappen betreffen de volgende elementen:

- * *bedrijfsmodel*. Dit model beschrijft de visie en de doelen die de organisatie in de komende periode wil bereiken en geeft aan hoe de organisatie eruit moet zien om de doelen te kunnen verwezenlijken (stap 1 en 2 van het model van Martinsons).
- * *bestaande processen*. Dit is de fase waarin de gezondheid van bestaande processen gemeten wordt (stap 3 van het model van Martinsons).
- * *toekomstige processen*. De toekomstige procesbeschrijving is een weergave van de in de toekomst door de organisatie gewenste processen (stap 4 en 5 van het model van Martinsons).

Om daarbovenop te kunnen kiezen voor een nieuw pakket hebben we nog een tweetal stappen toegevoegd:

- * *informatieplan*. Het informatieplan beschrijft de ICT-strategie van de organisatie en de doelen die zij de komende jaren op dat gebied wil bereiken.
- * *opstellen eisen en wensen*. Als laatste kunnen op basis van de toekomstige procesbeschrijving en het informatieplan de eisen en wensen gedefinieerd worden die aan het nieuwe pakket moeten worden gesteld.

Stap 6 en 7 uit het model van Martinsons komen terug in het implementatietraject van het nieuwe pakket.

Bedrijfsmodel

Het bedrijfsmodel is een beschrijving van de *soll*-situatie van de organisatie. Het is een uitwerking van wat de organisatie in de komende jaren wil bereiken en op welke manier de organisatie daar invulling aan wil geven.

Waarom een bedrijfsmodel?

Een bedrijfsmodel is om een aantal redenen gewenst voor een organisatie. Het bedrijfsmodel bevat de missie van de organisatie welke de reikwijdte van de organisatieactiviteiten bepaalt ([Bunt94]). De missie geeft richting aan de activiteiten die de organisatie nu ontplooit of wil gaan ontplooiën. Een ander onderdeel is de businessstrategie, die richting geeft aan de organisatie in haar omgeving en die een richtsnoer vormt voor de allocatie van middelen en inspanningen. De businessstrategie geeft een antwoord op de vraag waar en hoe te concurreren op de onderscheiden markten.

Zowel de missie als de strategie geeft richting aan de te formuleren doelstellingen en daarmee aan te nemen beslissingen. Zo geven zij richting aan de procesanalyse (businessinrichting) doordat voor ieder proces kan worden beoordeeld of het proces bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen. Daarnaast kan vanuit de businessstrategie de ICT-strategie worden bepaald die wordt vastgelegd in het informatieplan. De ICT-strategie geeft

richting aan de toekomstige ICT-investeringen (ICT-inrichting) die noodzakelijk zijn voor de ondersteuning van de businessstrategie. Tot slot kunnen via het informatieplan eisen en wensen met betrekking tot eventuele nieuwe pakketten worden gesteld. Figuur 4 geeft de samenhang tussen de business en ICT weer, waarbij de pijlen consistentie weergeven zowel tussen business en ICT als tussen strategie en inrichting.

Risico's van het ontbreken van een bedrijfsmodel

Het ontbreken van een gedegen bedrijfsmodel kan verschillende risico's tot gevolg hebben. In het bedrijfsmodel moet de richting uiteengezet worden die de organisatie op wil gaan. Tevens is een beschrijving van de organisatie een onderdeel van het bedrijfsmodel. Op basis van de gewenste richting en de bestaande organisatie kan worden geanalyseerd of de te nemen stappen voor de organisatie haalbaar zijn en in welke mate veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Een risico is dat de organisatie te grote veranderingstappen gaat uitvoeren. Gebaseerd op de huidige situatie is het belangrijk te bepalen welke mate van verandering een organisatie aankan ([Gels96]). Afhankelijk van de grootte van de stappen die een organisatie bereid is te nemen en in staat is te zetten, is het aan te raden om veranderingen over een aantal jaar te spreiden. Als dit niet wordt gedaan zal de organisatie de kans lopen de organisatorische veranderingen niet aan te kunnen. Een ander risico is dat heldere doelen voor het behalen van de verschillende mijlpalen ontbreken. Wanneer deze doelen worden geformuleerd, kan zelfs blijken dat vervanging van de systemen niet noodzakelijk is. Daarnaast is het door het ontbreken van concrete doelen niet mogelijk het succes van het nieuwe pakket te meten, waardoor het risico bestaat dat het nieuwe pakket niet bijdraagt aan het realiseren van de (strategische) doelstellingen. Suboptimalisatie en een gebrek aan integratie is tevens een risico. Een centrale visie ten aanzien van werken binnen de organisatie is een voorwaarde om een nieuwe organisatiestructuur, inclusief processen, procedures en informatiestromen, te ontwikkelen.

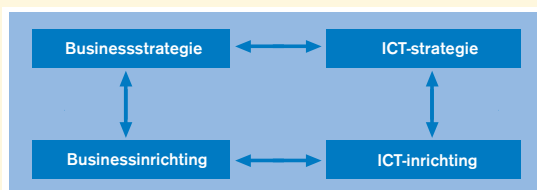
Onderdelen bedrijfsmodel

In het bedrijfsmodel moet in ieder geval aandacht worden besteed aan de volgende elementen:

- * *strategische analyse*. Zij leidt tot de bepaling van de strategie van de organisatie. Een onderdeel van de strategische analyse kan bijvoorbeeld een SWOT-analyse zijn, waarbij een interne analyse (sterkten/zwakten) en een externe analyse (kansen/bedreigingen) worden uitgevoerd. Andere onderdelen kunnen product-markt-combinatieanalyses of portfolioanalyses (bijvoorbeeld BCG-matrix) zijn.
- * *toekomstige situatie*. Nodig is een beschrijving van de waardeketen van de organisatie voor de komende jaren, een fasering van het traject van invoering van het bedrijfsmodel en het ontwerp van de organisatie (welke business units, welke locaties, etc.).

Procesanalyse: bestaande processen

In een procesbeschrijving moeten de meest relevante processen, zoals die op dit moment in de organisatie verlopen, worden beschreven. Het doel van het opstellen van een procesbeschrijving is het verkrijgen van inzicht in de manier waarop de processen worden uitgevoerd en wat



Figuur 4.
Samenhang business
en ICT ([Gels96]).

op dit moment de knelpunten zijn die tijdens de uitvoering van het proces optreden. Op deze manier kan de gezondheid van de werkprocessen worden geïdentificeerd en kan in een later stadium worden geanalyseerd of de processen moeten worden aangepast.

Onderdelen procesbeschrijving

Tijdens het opstellen van de procesbeschrijving moeten allereerst de voor het nieuwe pakket belangrijkste processen worden geïdentificeerd. Voor een breed pakket zijn dit normaliter alle hoofd- en ondersteunende processen. Voor een gedegen beeld van de organisatie moeten van de processen de volgende elementen in kaart worden gebracht:

* *doelstellingen van het proces*. Waarom wordt het proces uitgevoerd en wat is de bijdrage van het proces aan de realisatie van de organisatie-doelstellingen?

* *deelactiviteiten*. Wat zijn de deelactiviteiten of subprocessen binnen het proces? Welke relatie hebben de deelactiviteiten met elkaar? Hierbij is het grafisch voorstellen van deelactiviteiten een grote hulp.

* *kritieke succesfactoren (KSF) en kritieke prestatie-indicatoren (KPI)*. Deze factoren geven de voorwaarden en afhankelijkheidsgebieden voor een proces om succesvol te zijn (KSF) en kwantitatief meetbare elementen, zowel financieel als niet-financieel, van het proces om de realisatie van de doelstellingen te kunnen meten (KPI) aan.

* *managementinformatie*. Dit element omvat de soorten van data en informatie die aan het proces zijn gerelateerd en gebruikt worden in één of meer rapporten voor het management of andere partijen (zowel intern als extern).

* *knelpunten*. Onderdelen van het proces die op dit moment een probleem vormen, zijn aandachtspunten voor de toekomst. Dit kunnen ook knelpunten zijn in de geautomatiseerde ondersteuning van de processen. Bij voorkeur moeten de knelpunten opgelost worden door het implementeren van een nieuw pakket.

De procesbeschrijving moet worden opgesteld door de medewerkers van de organisatie die zich bezighouden met het uitvoeren van de activiteiten binnen het proces. Met behulp van workshops kan relatief snel een beschrijving per proces worden opgesteld. Een ander voordeel van een workshop met medewerkers is dat de gebruikers van het nieuwe pakket vroeg in het traject betrokken worden, waardoor dit kan leiden tot een gemakkelijker acceptatie van het nieuwe pakket in latere fasen van het traject.

Procesanalyse: toekomstige processen

De beschrijving van de toekomstige processen is een belangrijk document voor de inrichting van de organisatie wanneer het nieuwe pakket wordt geïmplementeerd. Op basis van het bedrijfsmodel, dat richting geeft aan de toekomstige processen, en de beschrijving van de bestaande processen, moet worden geanalyseerd op welke manier de processen moeten worden aangepast. In veel gevallen zal het een verbetering zijn van de bestaande processen. Zoals reeds eerder aangegeven, zullen slechts bij ingrijpende BPR-trajecten processen op een compleet andere manier worden ingericht.

Bij de beschrijving van de toekomstige processen wordt aandacht besteed aan dezelfde elementen die we eerder hebben genoemd bij de beschrijving van de bestaande processen. Een belangrijk element waaraan aandacht moet worden besteed, is het elimineren van de knelpunten die in het eerdere stadium zijn geïdentificeerd. Dit zal enerzijds moeten plaatsvinden door het verbeteren van de processen en anderzijds door het implementeren van een nieuw geautomatiseerd systeem. In de nieuwe procesbeschrijving moet worden aangegeven welke knelpunten door de procesverbetering en welke door het nieuwe geautomatiseerde systeem zullen worden opgelost. In het laatste geval zal oplossing van de knelpunten worden verwoord in het beschrijven van de eisen en wensen voor het nieuwe systeem.

Eisen en wensen

Uit de beschrijving van de toekomstige processen en het informatieplan kunnen de eisen en wensen worden gedestilleerd waaraan het nieuwe systeem moet voldoen. De belangrijkste eisen (ongeveer vijf tot tien eisen per proces) vormen samen de keycriteria. Deze keycriteria zijn de randvoorwaarden die aan het nieuwe informatiesysteem moeten worden gesteld om de doelstellingen van het proces te kunnen halen en de activiteiten van het proces zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen.

De eisen en wensen kunnen bestaan uit functionele, technische, kosten- en leveranciersaspecten. De functionele eisen en wensen dekken de standaardbedrijfsprocessen van de organisatie af, zoals inkoop, verkoop, voorraadbeheer en financiële administratie. De technische aspecten gaan in op bijvoorbeeld de mogelijkheden tot schaalvergroting, de benodigde hardwareomgeving alsmede de databaseomgeving. De eisen en wensen met betrekking tot kosten pogen de prijsstructuur en de prijzen van de leveranciers inzichtelijk te maken. Eisen die aan de leverancier worden gesteld, kunnen zich bijvoorbeeld richten op ervaring van de leverancier in de branche, continuïteitsaspecten en versiebeheer.

Een workshop met medewerkers kan leiden tot een gemakkelijker acceptatie van het nieuwe pakket.

In een latere fase zullen de keycriteria worden gebruikt bij het opstellen van een Request for Information (RfI). De complete lijst van eisen en wensen zal in de Request for Proposal (RfP) worden weergegeven.

Fase 2. Longlist

Na het uitvoeren van de procesverbetering zijn alle randvoorwaarden bekend waaraan het te selecteren systeem moet voldoen. Het toekomstige organisatie-model dat moet worden ondersteund door het nieuwe systeem en de belangrijkste eisen waaraan het systeem moet voldoen, zijn in kaart gebracht. De longlistfase bestaat uit de volgende stappen:

- * voorselectie;
- * informatieaanvraag;
- * vaststellen van de shortlist.



Voorselectie

Op basis van ervaringen van de organisatie en/of een begeleidende partij of door het uitvoeren van een marktscan wordt een eerste inventarisatie gemaakt van pakketten die in aanmerking kunnen komen. De leveranciers van deze pakketten krijgen een RfI toegestuurd. De RfI is een vragenlijst die de keycriteria bevat die in het pakketselectievooronderzoek zijn geïdentificeerd, aangevuld met een situatieschets van de organisatie. Daarnaast wordt de functionele scope van het te selecteren pakket aan de leveranciers toegelicht.

De antwoorden op de RfI van de verschillende leveranciers worden naast elkaar gezet en eventueel aangevuld met de ervaringen die een begeleidende partij met de betrokken systemen en/of leveranciers in eerdere trajecten heeft opgedaan. Op basis van deze gegevens wordt de beslissing genomen welke potentiële pakketten en leveranciers worden meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

Tijdens de workshop dient te worden vastgesteld of de geboden oplossing werkt conform de door de organisatie gewenste werkwijze.

Informatieaanvraag

In deze stap wordt de RfP naar de overgebleven leveranciers gestuurd. De RfP bestaat uit een zeer gedetailleerde set van eisen en wensen die in het pakketselectievooronderzoek zijn opgesteld. De antwoorden van de leveranciers geven:

- * een overzicht van de mate waarin het informatiesysteem van de leverancier voldoet aan het opgestelde programma van eisen en wensen;
- * een indicatie van de kosten van het nieuwe informatiesysteem (software, hardware, implementatie en onderhoud);
- * een beschrijving van de implementatiefilosofie in de vorm van een concept-Plan van Aanpak;
- * een beschrijving van de activiteiten en samenstelling van de organisatie van de leverancier.

Op basis van de gegeven antwoorden kunnen eventuele onduidelijkheden met de leveranciers worden besproken. Daarna kunnen, aan de hand van vooraf vastgestelde scoringsmethoden, de antwoorden worden beoordeeld en van een score worden voorzien. Deze scores bieden een indicatie van de 'fit' van het pakket en worden gebruikt bij het vaststellen van de shortlist.

Vaststellen van de shortlist

De shortlist wordt vastgesteld op basis van de informatie die is ingewonnen tijdens de voorgaande stap. Deze shortlist bestaat idealiter uit drie pakketten. Een te groot aantal pakketten veroorzaakt een complex en langdurig shortlisttraject. Een te klein aantal pakketten in de shortlistfase brengt het risico met zich mee dat de fase

opnieuw moet worden uitgevoerd indien geen van de pakketten of leveranciers blijkt te voldoen aan de gestelde eisen. De geselecteerde leveranciers worden uitgenodigd een workshop te verzorgen.

Fase 3. Shortlist

De shortlistfase heeft als doel een principekeuze te kunnen maken en bestaat uit de volgende stappen:

- * opstellen business case voor workshop;
- * offerteaanvraag;
- * workshops;
- * referentiebezoek;
- * vaststellen principekeuze pakket.

Opstellen business case en offerteaanvraag

Tijdens de workshop wordt beoordeeld of het informatiesysteem voldoet aan het opgestelde programma van eisen en wensen. In deze beoordeling is het ook van belang vast te stellen of de geboden oplossing werkt conform de door de organisatie gewenste werkwijze. Hiervoor is het wenselijk dat tijdens de workshop een business case wordt doorlopen die door de organisatie is opgesteld. De inhoud van de business case dient te zijn gebaseerd op het programma van eisen en wensen. Het behandelen van de business case tijdens de workshop stelt de organisatie in staat zich een gedegen mening te vormen over de kwaliteit van het gedemonstreerde pakket.

Tegelijk met de business case wordt een offerteaanvraag toegezonden. Hierin worden tarieven opgevraagd voor de producten en diensten die door de leverancier worden aangeboden. Deze offerteaanvraag is dusdanig gedetailleerd opgesteld, dat de geoffreerde bedragen van alle leveranciers goed met elkaar vergelijkbaar zijn.

Workshops en referentiebezoek

De leveranciers dienen op basis van de business case en aanvullende informatie van de organisatie, een duidelijke presentatie te geven hoe het systeem de gewenste werkwijze ondersteunt. Door de juiste vragen uit de beantwoorde vragenlijst te selecteren zullen tijdens de workshop naast de mogelijkheden ook de onmogelijkheden van het systeem aan de orde komen. De leverancier kan dan aangeven hoe hij met dergelijke aandachtspunten denkt om te gaan tijdens een eventuele implementatie.

Zodra de workshops achter de rug zijn worden deze geëvalueerd. Bij de evaluatie zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- * *de functionaliteit van het pakket.* Worden de gewenste functionaliteiten afgedekt en zo ja, gebeurt dit op een door de klant gewenste of te accepteren wijze?
- * *de kwaliteit van het pakket.* Wat is er te zeggen over de flexibiliteit van het pakket en bijvoorbeeld de gebruikersvriendelijkheid?
- * *het eventueel benodigde maatwerk.* Dit betreft maatwerk dat nodig is om de geconstateerde tekortkomingen van het pakket zoveel mogelijk af te dekken. Wat betekent het maatwerk in termen van integrale beïnvloeding van het pakket en wat zijn de daarmee gepaard gaande kosten?

* *de kwaliteit van de leverancier*. Hoe staat de leverancier bekend, hoe kundig zijn de consultants en wat is de mening van de klanten over de kwaliteit en service van de leverancier?

Tijdens de workshops krijgen de toekomstige gebruikers een goed inzicht in de mogelijkheden van het nieuwe pakket. Wel zal vaak de vraag blijven bestaan hoe het pakket in de praktijk zal gaan werken of hoe zwaar de implementatie zal zijn. Om een indicatie te krijgen, is het verstandig contact op te nemen met of een bezoek te brengen aan een organisatie die reeds enige tijd met hetzelfde pakket operationeel is. Vragen die onbeantwoord bleven, krijgt men dan vaak naar tevredenheid beantwoord. Tevens kunnen dergelijke referenties vaak veel vertellen over de gang van zaken tijdens de implementatie en de wijze waarop de betreffende leverancier en zijn consultants dit proces ondersteunden.

Vaststellen principekeuze pakket

Na afronding van de referentiebezoeken kan op basis van alle informatie uit de long- en de shortlistfase een principekeuze worden gemaakt voor het nieuwe pakket. Aspecten waarop de pakketten tijdens de evaluatie worden beoordeeld, zijn ([Vroe97]):

- * huidige functionaliteit van het pakket;
- * toekomstige ontwikkelingen/toekomstvisie leverancier;
- * technische aspecten van het pakket;
- * benodigd maatwerk;
- * kwaliteit van de leverancier als ICT-partner;
- * reactie van referenties;
- * inschatting implementatie-inspanning.

Met de leverancier van het pakket dat het beste uit de evaluatie komt, wordt de laatste fase ingegaan, waarin de 'fit'-analyse wordt uitgevoerd en de contract- en prijs-onderhandelingen aan de orde zijn.

Fase 4. Contract

Doelstelling van de contractfase is het bereiken van een juridische overeenkomst waarin de rechten en plichten van alle betrokken partijen eenduidig zijn vastgelegd. De contractfase bestaat uit de volgende stappen:

- * intentieverklaring;
- * fit-analyse;
- * prijsonderhandelingen;
- * contractbeoordeling en ondertekening.

Intentieverklaring

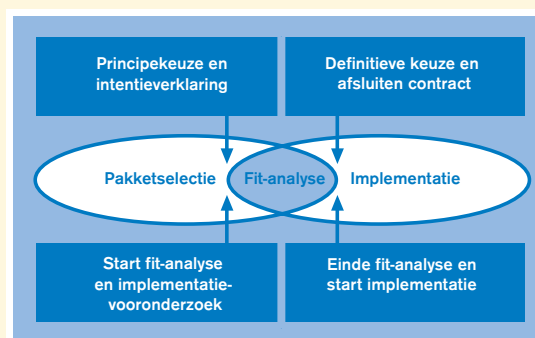
Alvorens met de fit-analyse en de contractonderhandelingen te starten, is het belangrijk een intentieverklaring op te stellen. De intentieverklaring betreft de afspraken die met de leverancier worden gemaakt met betrekking tot de contractfase. Belangrijkste doelstelling is wederzijds commitment te verkrijgen met betrekking tot het project aangezien beide partijen veel inspanning zullen moeten verrichten om tot een contract te komen. Daarnaast zullen beide partijen in de toekomst intensief samenwerken. Een ander aandachtspunt is afspraken te maken met betrekking tot het verbreken van de intentieverklaring: onder welke voorwaarden is dit mogelijk en welke vergoeding moet eventueel worden betaald.

Fit-analyse

Om de hoeveelheid maatwerk te bepalen zal eerst een fit-analyse moeten worden uitgevoerd voor het pakket dat in principe is geselecteerd. Wij leggen hierbij de nadruk op de term principekeuze aangezien eerst de fit-analyse wordt uitgevoerd voordat het contract zal worden getekend. Het doel van de fit-analyse is eventuele verschillen ('gaps') tussen de gewenste functionaliteit en de mogelijkheden van het nieuwe pakket in detail te definiëren. Hoewel waarschijnlijk tijdens de workshop een aantal 'gaps' is gedefinieerd, wordt tijdens de fit-analyse gezamenlijk met de leverancier onderzocht wat de impact van deze 'gaps' is. Op basis van deze verschillen zal worden beoordeeld of en zo ja, hoeveel maatwerk noodzakelijk is. Wanneer het aantal en de complexiteit van de verschillen te hoog uitvallen, kan er zelfs voor worden gekozen het selectieproces voor dit pakket stop te zetten. Hierdoor is de fit-analyse een zeer essentieel onderdeel van de pakketselectie, omdat op basis van deze analyse de verschillen bekend zijn en er afspraken met de leverancier kunnen worden gemaakt over het te leveren maatwerk en daarmee de scope van de functionaliteit. Het verschil tussen de fit-analyse en de voorgaande fasen is dat de evaluatie nu gedetailleerder en gezamenlijk met de leverancier wordt uitgevoerd. Daarnaast worden niet alleen 'gaps' bepaald, maar wordt ook een inschatting gemaakt van de benodigde inspanning.

De fit-analyse is een zeer essentieel onderdeel van de pakketselectie.

Ook om een andere reden wordt de fit-analyse de laatste jaren een steeds essentiëler onderdeel van de pakketselectie. De moderne pakketten zijn namelijk bijzonder flexibel (parametriseerbaar) en bieden geïntegreerde functionaliteit ter ondersteuning van bijna alle bedrijfsprocessen. Hierdoor is het steeds moeilijker om de pakketten op basis van workshops en functionele eisen goed te kunnen beoordelen. De fit-analyse is naast een onderdeel van de pakketselectie tegelijkertijd de start van de implementatiefase, het zogenaamde implementatievooronderzoek (zie figuur 5). Deze overlap tussen de fasen veroorzaakt een bepaald spanningsveld. Immers, waarom zou je al starten met de implementatievoorbereiding wanneer nog niet zeker is dat voor het pakket gekozen gaat worden? Deze vraag geldt voor zowel de pakketleverancier als de klant.



Figuur 5. Overlap pakketselectie en implementatievoorbereidingsfase.



Door het implementatievooronderzoek al voor de definitieve contractbesprekingen uit te laten voeren, hebben beide partijen een aantal voordelen:

1. Er ontstaat duidelijkheid. Discussies tijdens de implementatie met betrekking tot de scope van het maatwerk worden daardoor voorkomen.
2. Er ontstaat inzicht. Doordat de organisatie het pakket beter leert kennen en de leverancier de organisatie, kunnen de 'gaps' en de oplossingen om deze 'gaps' te vullen, gedetailleerder worden vastgelegd.
3. Hierdoor is het voor beide partijen eenvoudiger de prijs te bepalen.

Beide partijen hebben dus baat bij de fit-analyse.

De fit-analyse (het implementatievooronderzoek) wordt meestal gezamenlijk door de leverancier en de organisatie uitgevoerd. Hierbij zal de organisatie uitleg geven over de huidige procesgang en welke knelpunten hierbij worden ervaren. Tevens zal de organisatie de gedefinieerde toekomstige processen aan de leverancier kenbaar maken. De leverancier zal op zijn beurt aangeven of het pakket de toekomstige processen kan ondersteunen en zo ja, op welke wijze. Op basis van deze samenwerking met de leverancier (waardoor pakketkennis beschikbaar komt) kunnen de toekomstige processen in detail worden gedefinieerd. In deze fase komt het voordeel van een goede voorbereiding van het pakketselectietraject naar voren. Indien de organisatie de toekomstige processen reeds beschikbaar heeft, zal dit ook nu de communicatie vereenvoudigen en kan het implementatievooronderzoek sneller worden uitgevoerd.

Op basis van de bevindingen zal de leverancier een rapport opstellen waarin wordt aangegeven voor welke processen aanvullend maatwerk zal moeten worden ontwikkeld en een beschrijving van de 'gap' en de afgesproken oplossing. Dit rapport moet een onderdeel zijn van het uiteindelijke contract. Wanneer de organisatie op basis van de fit-analyse besluit niet verder te gaan met deze leverancier, zal dezelfde exercitie met de leverancier van tweede keuze worden doorlopen. Daarom is het belangrijk een goede afspraak met de leverancier te maken voor het uitvoeren van de fit-analyse.

Voorbeelden van afspraken die kunnen worden gemaakt, zijn:

- * Leg vast dat de fit-analyse zo wordt uitgevoerd dat een separaat vooronderzoek voor de implementatie op functioneel vlak niet meer noodzakelijk is.
- * Spreek af welk bedrag moet worden betaald voor de fit-analyse. De leverancier moet hier een substantiële inspanning voor verrichten en zal hier een vergoeding voor vragen. Maak afspraken over welke vergoeding moet worden betaald ingeval het pakket definitief wordt gekozen of wanneer het definitief wordt afgewezen. Dit betreft niet alleen vergoeding met betrekking tot de fit-analyse maar ook vergoeding voor eventuele trainingen die door de leverancier zijn gegeven.
- * Spreek af dat de implementatieconsultants die de fit-analyse uitvoeren ook betrokken zullen zijn bij de eventuele implementatie. Dit omdat anders een groot deel van de kennis en het inmiddels opgebouwde vertrouwen direct teniet wordt gedaan.

Kortom, het uitvoeren van de fit-analyse geeft de organisatie meer inzicht in de (on)mogelijkheden van het pakket en stelt de organisatie beter in staat de toekomstige kosten voor het maatwerk in te schatten.

Prijsonderhandelingen en contractbeoordeling

Na of parallel aan het uitvoeren van de fit-analyse wordt de initiële aanbieding verder uitgewerkt. Onder andere op basis van de hoeveelheid gedefinieerd maatwerk zal er ruimte zijn voor prijsonderhandelingen. Dit geldt zeker wanneer het generiek maatwerk betreft dat ook door andere organisaties gebruikt kan worden.

De leverancier zal nu een contract opstellen dat de af te nemen diensten bevat, inclusief afspraken met betrekking tot serviceniveau (service level agreements) en de overeengekomen prijzen. Het verdient aanbeveling dat hierbij een jurist wordt betrokken die gespecialiseerd is op het gebied van IT-recht.

Conclusie

In dit artikel zijn de stappen beschreven die moeten worden uitgevoerd bij een pakketselectie. Hierbij hebben de auteurs de nadruk gelegd op de begin- en de eindfase van pakketselectie. Reden hiervoor is dat bij de beginfase van de pakketselectie, het pakketselectievooronderzoek, procesverbetering vaak als nevendoelelstelling van de pakketselectie en de latere implementatie wordt genoemd. Indien deze nevendoelelstelling niet goed wordt opgepakt tijdens het pakketselectievooronderzoek, bestaat de kans dat er geen helder beeld is van de toekomstige processen en daarmee van de eisen die aan het nieuwe pakket worden gesteld. Hierdoor zal niet alleen deze nevendoelelstelling zeer waarschijnlijk slechts deels gehaald worden, ook zal de communicatie tijdens de pakketselectie bemoeilijkt worden. Wel moet er rekening mee worden gehouden dat de toekomstige processen aan het uiteindelijk geselecteerde pakket moeten worden gekoppeld. Daarom zullen de processen in eerste instantie niet op detailniveau worden uitgewerkt.

Daarnaast is in dit artikel de nadruk op de eindfase van de pakketselectie gelegd en wel op de fit-analyse. Er is gesteld dat de fit-analyse essentieel is omdat de pakketten steeds flexibeler zijn in te richten, waardoor op basis van eerdere demonstraties geen gedetailleerd inzicht wordt verkregen in mogelijke tekortkomingen. Tijdens deze analyse wordt door de leverancier en de organisatie geanalyseerd welke tekortkomingen het pakket heeft en hoe deze kunnen worden opgelost. Hierdoor kunnen beide partijen een betere inschatting maken van de uit te voeren (maat)werkzaamheden en wordt de kans op onvoorziene problemen tijdens de implementatie verkleind. Vanuit dit oogpunt is de fit-analyse eigenlijk een onderdeel van de pakketimplementatie (het implementatievooronderzoek), echter zonder al een definitieve keuze gemaakt te hebben.

Literatuur

- [Bunt94]
J. Bunt, S. Wijnia en L.P.O. Kloosterman, *Commercieel management 1*, Groningen 1994.
- [Gels96]
H.J. Gels en A.W. Abcouwer, *Informatiebeleid*, Schoonhoven 1996.
- [Grem97]
W. van Grembergen en D. Vloeberghs, *Business Process Reengineering: een holistische benadering van processen, strategieën, structuren, mensen en informatietechnologieën*, Tijdschrift voor Economie en Management, 1997, Vol. XLII Issue 1.
- [Ho01]
K.H.G.J.M. Ho en P. Olieman, *ERP via het ASP-model*, Compact 2001/6.
- [Mart97]
G. Martinsons, *Ingrijpende procesvernieuwing met behulp van IT: de theorie, de praktijk en de toekomst van reengineering*, IT Management Select, 1997, Issue 1, p. 4-20.
- [Morg92]
Gareth Morgan, *Beelden van organisatie*, Schiedam 1992.
- [Vroe97]
E.P.R. van Vroenhoven, *Succesvol selecteren van logistieke standaardpakketten*, Compact 1997/2.
- Drs. J. den Heijer*
is als consultant werkzaam bij KPMG Information Risk Management in Rotterdam. Zijn aandachtsgebieden betreffen advisering over en beoordeling van diverse automatiseringsvraagstukken. Hierbij is hij voornamelijk actief in het begeleiden, beoordelen en uitvoeren van pakketselectietrajecten.
- Drs. J.H.K. Dronkert*
is consultant bij KPMG Information Risk Management in Amstelveen. Vanuit de industry focus Financial Services is hij voornamelijk actief bij leasemaatschappijen en banken. Expertisegebieden betreffen pakketselectie, procesmodellering en pakketimplementaties.