

*Expertgroep*  
[re-]  
PLATFORMING

*De succesfactoren van replatforming*

Gastheer



Voorzitter

foryouandyourcustomers



# De succesfactoren van replatforming

Waar moet ik als bedrijf op letten als ik op zoek ben naar een nieuw e-commerceplatform? Hoe maak ik de business case voor replatforming? Hoe betrek ik mijn organisatie en klanten bij het proces? En is mijn organisatie eigenlijk wel klaar voor een nieuw platform? Dit zijn belangrijke vragen die we in dit hoofdstuk beantwoorden.

In dit hoofdstuk richten we ons op bedrijven die op het punt staan om over te stappen op een nieuw e-commerceplatform; een proces dat we replatforming noemen. De ervaringen binnen onze expertgroep hebben we gebundeld. Hieruit hebben we een uniek model ontwikkeld dat als leidraad gebruikt kan worden voor organisaties die opnieuw willen investeren in e-commerce. Dit proces benaderen we niet alleen vanuit de techniek, maar ook vanuit de eindgebruiker. Via dit hoofdstuk willen wij organisaties aanspreken die om verschillende redenen toe zijn aan een volgende stap in hun online ondernemen.

Het doel van deze expertgroep is om een model te creëren waarmee het proces van replatforming kan worden gestructureerd. We kijken naar de impact van replatforming op organisaties in termen van tijd, geld en techniek, en naar het betrekken van directies, medewerkers en klanten bij het proces.

Het proces van replatforming kunnen we grofweg indelen in zes stappen. Deze stappen hanteren we hier tevens als structuur voor de paragraafindeling. We hebben het complete proces ook uitgewerkt in een uitgebreide infographic. Wij adviseren om vooraf een goede analyse te doen naar de behoefte van de klant en de organisatie en daarna pas te zoeken naar e-commerceaanbieders en -partners. Deze aanpak presenteren wij in de volgende paragrafen en noemen dit 'Replatforming 2.0'.



Het proces van replatforming

# 1. Aanleiding tot replatforming

---

De behoefte aan een nieuw platform ontstaat doordat organisaties met hun huidige platform onvoldoende efficiënt en effectief kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de markt. Redenen hiervan zijn bijvoorbeeld hoge kosten, technische beperkingen (interne factoren) of veranderende behoeften van markten en doelgroepen (externe factoren). Daardoor is er behoefte aan een platform met nieuwe en efficiëntere functionaliteit om klanten beter te kunnen bedienen en de mogelijkheden tot betere integratie met (back-end)systemen.

Er wordt voorspeld dat grote Amerikaanse bedrijven in 2019 ruim 2 biljoen dollar investeren in replatforming, tegenover 1,2 biljoen dollar in 2014.<sup>1</sup> Dat is een groei van 67%. Volgens onderzoeksbureau Forrester heeft deze groei diverse oorzaken. Zo wijst hun onderzoek uit dat 86% investeert in replatforming om succesvol te blijven op de lange termijn en 83% voor meer omzet en winst. Daarnaast verandert het concurrentiespeelveld snel (zowel geografisch als de kanalen), ligt er meer focus op de complexiteit van omnichannel en stellen klanten hogere eisen aan softwareplatformen.<sup>2</sup>

## 2. Analyse business case

---

De business case is een essentieel onderdeel binnen het replatforming-proces. Zonder goede business case kun je het draagvlak binnen de organisatie vergeten en stopt het proces hier. Via onderbouwde argumenten kun je jouw management overtuigen van het nut van een (her)investering in een e-commerceplatform.

Een e-commerceplatform is een essentieel onderdeel binnen een omnichannel organisatie en een succesvolle omnichannel organisatie is een klantgerichte organisatie. In een klantgerichte organisatie zijn processen en data via systemen en mensen nauw met elkaar verweven. Hierdoor kan er altijd en overal een naadloze klantbeleving worden geleverd. Dit vereist een centrale klantbenadering bij aspecten en beslissingen binnen je organisatie. De basis van het creëren van een klantgerichte organisatie ligt bij het analyseren en begrijpen van persona's en customer journeys van de doelgroepen.

### 2.1 Klantonderzoek

Voordat je aan de slag gaat met replatforming adviseren wij om een klantonderzoek uit te laten voeren. Vaak wordt een replatforming-project opgestart vanuit de ict-afdeling, waardoor er kans is dat er te eenzijdig wordt omgegaan met het verzamelen van requirements. Veelal wordt dit gedaan vanuit het bestaande referentiekader van de werkende mensen binnen de ict-afdeling, of wordt er voortgeborduurd op de software die al bestaat.

---

<sup>1</sup> FORRESTER RESEARCH

<sup>2</sup> THE FORRESTER WAVE: B2B COMMERCE SUITES, Q2 2015

Wij raden dit sterk af en adviseren een klantgerichte benadering, waarbij je klantgericht requirements verzamelt, ook wel *User Centric Requirements Gathering* genoemd. De klant geeft aan waar zijn behoeften liggen. Een klantonderzoek kun je op diverse manieren uitvoeren. Wij adviseren de volgende methodologieën:

- Data-analyse (via bijvoorbeeld Google Analytics)
- Kwalitatief onderzoek (zoals interviews en enquêtes)
- Persona's en *use cases*
- Customer & employee journeys
- Intern onderzoek.

De voordelen van dit soort klantonderzoeken zijn dat je intern sterker staat tegenover jouw directie met betere inzichten in jouw klant en dat je de business case commercieel beter kunt verantwoorden.

### **Persona's en use cases**

De wensen en behoeften van jouw klant kun je vastleggen in een verhalende vorm, in zogenaamde *user stories* of *use cases*. Een use case wordt geschreven vanuit een of meerdere persona's. Dit zijn beschrijvingen van fictieve personen (bijvoorbeeld klanten) die bestaan uit een sprekende foto van een mogelijke vertegenwoordiger van het segment en een beschrijving van bijvoorbeeld zijn persoonlijke doelstellingen, hobby's, interesses, psychologische kenmerken en de woon- en leefsituatie. Het doel hiervan is om een zo levend mogelijke fictieve klant op te stellen die door de hele organisatie ook wordt gezien als een afgevaardigde van een bepaald segment.

### **Customer & employee journeys**

Nadat er verschillende persona's zijn gedefinieerd, kunnen de customer journeys worden uitgewerkt. Het is aan te raden om hier klanten uit diverse segmenten bij te betrekken door ze uit te nodigen voor een aantal workshops. Tijdens deze workshops wordt dieper ingegaan op hun journey en wordt aan klanten gevraagd om voorbeelden van ervaringen en touchpoints te noemen waarmee zij in aanraking zijn gekomen. Omdat klanten met elkaar praten over de verschillende stappen, komen de echte verbeterpunten in de customer journeys naar boven.

Ook de employee journey kun je meenemen in de oriënterende fase. Deze methode is vergelijkbaar met de customer journey-methode, maar de deelnemers zijn collega's in plaats van klanten. De employee journey levert waardevolle input voor changemanagement en laat zien welke interne systemen en processen bijdragen aan een uitzonderlijke user experience.

### **Intern onderzoek**

Naast klantonderzoek is het ook verstandig intern te kijken. Bijvoorbeeld in de vorm van een interne vragenlijst. Dit leidt tot meer betrokkenheid en draagvlak binnen de organisatie bij het project. Bovendien weten medewerkers vaak het beste wat er speelt bij de klant.

Vergeet niet om alle resultaten schriftelijk vast te leggen in een (digitale) backlog. Handig is om daarvoor tools te gebruiken waarmee de hele betrokken projectgroep toegang kan krijgen.

## 2.2 Waarom een business case?

In de business case beschrijft u:

- de behoefte van de klant en organisatie;
- de voordelen, gewenste situatie & doelstellingen;
- de benodigde systemen en resources;
- de roadmap;
- een blauwdruk van het ict-landschap;
- ROI en TCO: een kosten- en batenanalyse.

### Voordelen, gewenste situatie & doelstellingen

Vraag jezelf af waarom jouw organisatie moet herinvesteren in een nieuw platform en beschrijf de voordelen, pijnpunten en selectiecriteria. Geef ook aan wat de concrete traffic- en conversie-doelstellingen zijn.

### Benodigde systemen en resources

Een belangrijke vraag die je moet beantwoorden in de business case is: Wil je systemen koppelen met het nieuwe platform of wil je het liefst werken vanuit één platform waarin alle systemen zijn geïntegreerd? Benoem ook de systemen die je nodig hebt voor het uitvoeren van je e-commercestrategie. Neem e-commerce als basissysteem, maar kijk ook naar omliggende systemen, zoals ERP-, CRM-, ordermanagement- of PIM-systemen. En naar de benodigde data-migraties, integraties, feeds en data. Kijk daarnaast ook naar het huidige ict-landschap (zie paragraaf 3) en neem eventuele partners of derden (zie paragraaf 5.6) mee in deze analyse.

### Roadmap

Beschrijf vervolgens de roadmap van het proces. Wij adviseren om dit project gefaseerd te plannen. Vraag jezelf af hoeveel weken of maanden je nodig denkt te hebben om het nieuwe platform te realiseren. Onze ervaring is dat een livegang van een nieuw platform nooit foutloos gaat. Je hebt tijd nodig om de pijnpunten en eventuele fouten op te lossen. Tevens hebben klanten en de interne gebruikers tijd nodig om te wennen aan de verandering. Fase 1 is vaak de livegang van een platform, waarin de data-migratie plaatsvindt, fase 2 de optimalisatie-fase, waarin je fouten en pijnpunten behandelt, en fase 3 de afsluitende fase, waarin je de punten die aan het begin minder prioriteit hadden behandelt en bedrijfstrainingen plant. Door dit helder op papier te zetten weten alle partijen waar ze aan toe zijn en voorkom je ellenlange doorlooptijden.

### ROI en TCO

Voor je de investering wilt gaan doen, is het belangrijk om te berekenen wat de terugverdientijd voor het nieuwe platform is en uit welke inkomstenbronnen deze kan worden terugverdiend (*Return on Investment* (ROI)). Daarnaast is het belangrijk om een beeld te vormen van de totale kosten die het operationeel houden van een e-commerceplatform met zich mee brengen, de zogenaamde *Total Costs of Ownership* (TCO). Voor een uitgebreide ROI-calculatie, verwijzen we je naar een rapport geschreven door Forrester Research.



Forrester Research Report

## 3. Blauwdruk ict-landschap

In deze paragraaf beschrijven we hoe je het ict-landschap in kaart kunt brengen en kijken we naar de technische aspecten van de gewenste ict-infrastructuur. Belangrijke issues hierbij zijn: 'Maken of kopen?', 'In de cloud of on-premise?', 'Beveiliging en prestaties' en 'Rolverdelingen binnen het project'. Deze informatie vormt het hart van de business case.

### 3.1 Beschrijving huidige situatie

Om het replatforming-proces te vergemakkelijken is het verstandig eerst de huidige processen en ict-architectuur in kaart te brengen. Maak een blauwdruk van de offline en online applicaties. Het multichannel-lagen-model kan hierbij helpen (zie afbeelding op de volgende pagina). Hierbij is het van belang om altijd te denken vanuit de eindklant en steeds de impact te bekijken op alle lagen (kanalen, business, solution, systemen en data).

#### **Klantlaag: persona en journeys**

De klantlaag als hoofd- en centrale bron voor het replatforming-project analyseert de koopbeslissing vanuit het standpunt van de klant. Hoe wil de klant worden geserveerd en gefaciliteerd? Hoe maken we de klant loyaler? De klant staat centraal en dicteert hoe alle andere lagen zich moeten verhouden ten opzichte van elkaar om de ultieme klantbeleving te genereren. Deze informatie en behoeften worden vertaald naar de multichannel-eisen die kenmerkend zijn en verzameld worden via kwalitatief en kwantitatief onderzoek: persona's en customer journeys.

#### **Kanaallaag: ontwerp en vereisten touchpoints**

Kanalen zijn de touchpoints die de organisatie bloot leggen aan klanten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een e-mail, website of advertentie, maar ook aan een visitekaartje van een bedrijf. Kortom alle touchpoints waar klanten gebruik van maken tijdens hun inkoop- en oriëntatieris. Daarom wordt deze laag ook als essentieel onderdeel beschouwd van een replatforming-project omdat deze snel moet kunnen worden gewijzigd (*agile*), uitgebreid of vervangen. Door rekening te houden met de kanaal-laag wordt de organisatie in staat gesteld om de kanalen te verbeteren en nieuwe kanalen te ontwerpen en te orkestreren naar de eisen van de klant.

#### **Businesslaag: ontwerp en vereisten touchpoints**

De businesslaag bestaat uit de businessorganisatie die eigenaar is van de kanalen, de content die door de organisatie wordt beheerd en de diverse afdelingen. Deze laag orkestreert de gehele reis van de klant door het optimaliseren en bedienen van de klanten via de kanalen en de organisatie. Van belang is dat het merk over alle touchpoints dezelfde waarden uitstraalt.

#### **Solution-laag: efficiency, kwaliteit en snelheid in de kanalen**

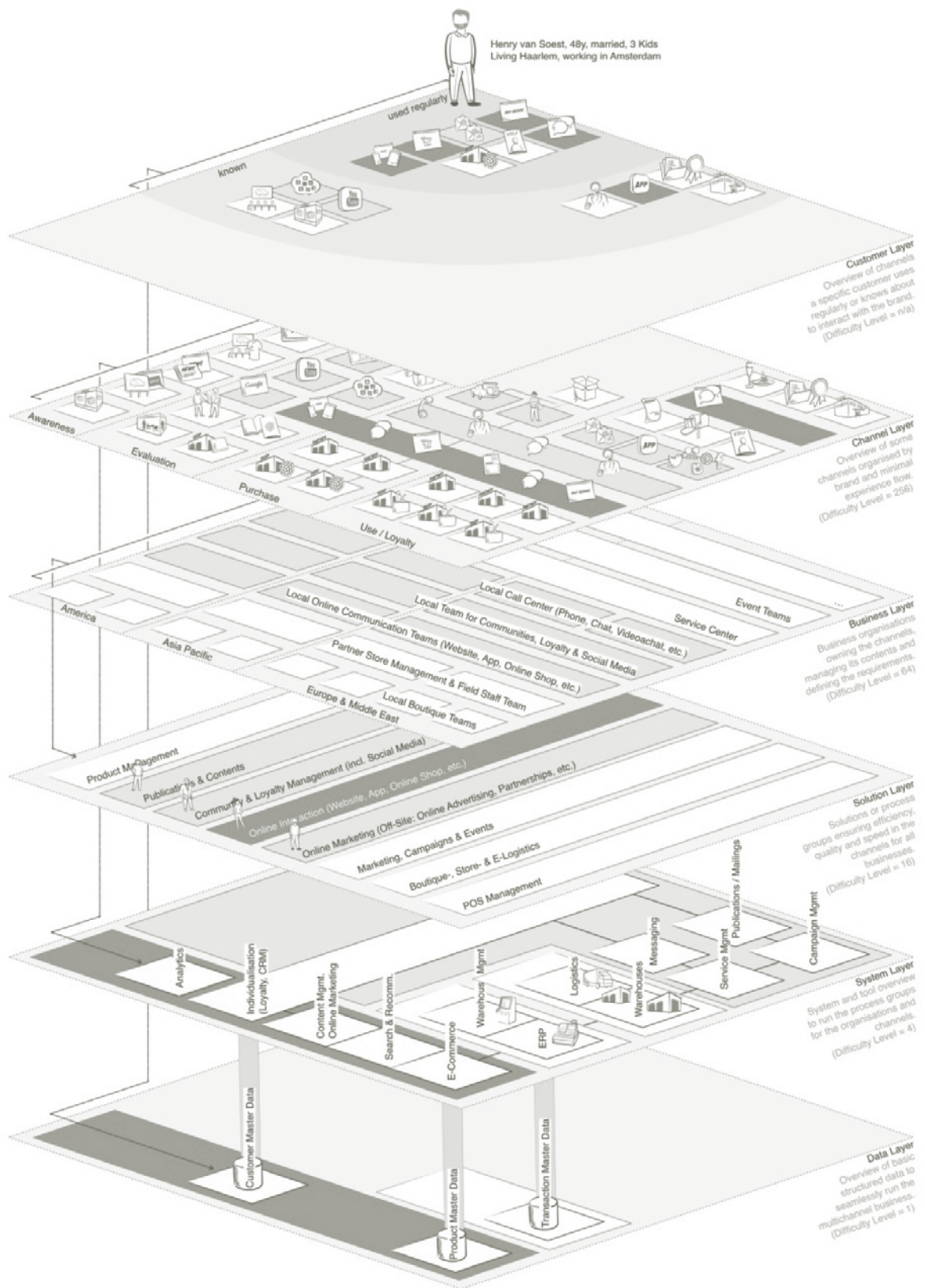
Deze laag heeft de verantwoordelijkheid om in de kanalen efficiency, kwaliteit en snelheid te bieden over het merk en uiteindelijk de locaties. De laag zorgt voor compromissen tussen processen die de vorming van proceskaarten, die alle processen voor het replatforming-project weerspiegelen, met zich meebrengt. Normaal gesproken bestaat deze laag uit

technische functies die in staat zijn om klanten, kanalen en *business requirements* te vertalen naar oplossingen georkestreerd in processen over systemen en data.

### **Systeem- en data laag: het fundament van replatforming**

De systemen en data vormen het fundament van een organisatie en dus ook voor een replatforming-project waarbij de primaire systemen en gegevens waar een replatforming-project mee te maken heeft, betrekking hebben tot producten, klanten en transacties. Binnen een replatforming-project is het essentieel dat alle verzamelde requirements in de bovenstaande lagen gevalideerd worden tegen de huidige systemen en data. Binnen deze laag moeten we ook de datamigratie en de impact bepalen voor het replatforming-project.





Het multichannel-lagen-model<sup>3</sup>

3 VOOR MEER INFORMATIE OVER DIT MODEL NEEM CONTACT OP MET: [foryouandyourcustomer](mailto:foryouandyourcustomer)

### 3.2 Maken of kopen?

Of bedrijven een platform aanschaffen of zelf maken hangt af van diverse factoren, zoals budget, bedrijfscultuur, visie, flexibiliteit, techniek, kennis in huis, begrote kosten per klant, de behoefte van de klant en de complexiteit van een ict-infrastructuur. Het uiterste van 'kopen' zijn *white-label shops* met beperkte maatwerkmogelijkheden en van 'maken' het platform helemaal zelf bouwen. Deze beslissing wordt meestal vanuit de bovenlaag van de organisatie bepaald. In de meeste gevallen kiezen bedrijven voor 'kopen', oftewel het implementeren van een bestaande oplossing van een platformleverancier, waarbij gedurende het proces verschillende onderdelen op jouw wens worden ingericht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan design, integratie en back-endonderdelen.

Ons advies is om jezelf vanaf het begin af te vragen in hoeverre een *white-label shop* jouw behoeften afdekt en in welke mate je onderdelen op maat moet aanvullen. Of een SaaS-oplossing geschikt is, hangt af van de functionaliteiten die geboden worden. Als deze de behoeften van de organisatie afdekken en er een helder beeld is van de doorontwikkelcapaciteiten, kan een SaaS-oplossing een efficiënte oplossing bieden. Houd rekening met de flexibiliteit richting je klant (nu en in de toekomst). Vraag jezelf af hoe flexibel je wilt zijn naar je klant en hoe dynamisch je business is. Belangrijk hierbij is dat de aanpassingen de kern van het pakket niet aantasten zodat je via updates blijvend gebruik kan maken van nieuwe standaardfunctionaliteit.

Een combinatie van 'maken of kopen' is ook een optie waarbij je bijvoorbeeld een aantal eigen modules specifiek voor je eigen bedrijf laat ontwikkelen.

### 3.3 'Cloud' of 'on-premise'?

Een ander topic is de keuze tussen een cloud-oplossing of 'on-premise' (installatie van software op een lokale server). SaaS, waarbij je de keuze hebt tussen *private cloud* (elk bedrijf zijn eigen cloud server) of *shared cloud* (meerdere bedrijven op dezelfde server en/of database). Van 'on-premise' is de uiterste vorm een lokale server in eigen beheer. Dit geldt in ieder geval voor de technische infrastructuur maar in toenemende mate ook voor de software (SaaS). Het voordeel van SaaS is dat je zelf geen technisch beheer meer hoeft uit te voeren en dat de oplossing automatisch wordt voorzien van nieuwe features. Je kunt je dan als bedrijf volledig richten op de functionele realisatie van je doelen. Belangrijke aandachtspunten bij SaaS zijn de (on)mogelijkheden van maatwerk, de SLA en of je bijvoorbeeld toegang hebt tot de database.

### 3.4 Beveiliging & prestaties

Beveiliging en prestaties zijn belangrijke issues waar rekening mee gehouden moet worden. Laat er specialisten op los en besteed het uit als het niet je expertisegebied is. De klant wil het gevoel hebben dat de website snel en veilig is. Leg afspraken rondom de dienstverlening vast in een Service Level Agreement (SLA) en benoem key performance indicators (KPI's) zodat je qua performance voorop blijft lopen. Blijf gedurende het proces monitoren.

Er zijn externe partijen die een audit uitvoeren volgens OWASP. De website wordt dan op de meest bekende beveiligingsissues doorgelicht. Een goed voorbeeld hiervan is de certificatie voor het Thuiswinkel Waarborg.

## 4. Draagvlak, organisatie & sponsors

Een goede business case moet draagvlak binnen de organisatie creëren. Dit is belangrijk, want draagvlak bepaalt een deel van het succes van het project.

### 4.1 Projectmanagement

Hoemeermensenbetrokkenzijnbijhetproces,hoemindermensendeverantwortelijkheid durven te nemen. Onze tip is daarom: werk met kleine groepen en betrek niet te veel mensen bij het proces. Tijdens het replatforming-proces is het aan te raden om een *business owner* (of e-commerce manager) aan te wijzen die uiteindelijk gaat werken met de software evenals een projectmanager (of product owner) die vanaf begin tot eind verantwoordelijk en leading is binnen het project. Kies daarnaast de juiste stakeholders (de stuurgroep): iemand uit het managementteam en een *champion* (een besluitvaardig persoon) die er samen voor kunnen zorgen dat er beslissingen worden genomen. Werk in kleine groepjes uit de hele laag van de organisatie; dit zorgt voor draagvlak binnen het bedrijf.

### 4.2 Budget

Voordat je bij leveranciers aanklopt, is het verstandig om een budget beschikbaar te stellen voor een nieuw platform. Dat voorkomt teleurstelling achteraf en geeft de range aan van partijen die ook echt financieel binnen het budget passen. Wat wil de organisatie uitgeven aan een nieuw platform? Neem ook de personeels- en implementatiekosten en het op orde maken van je data op. Vooral dit laatste is erg arbeidsintensief en wordt veelal onderschat. Als complexe integraties onderdeel zijn van het project, dan is het raadzaam om hierop in te zoomen en zoveel mogelijk details te omschrijven waar mogelijk.

Integraties zijn vaak complex en dus kostbaar. Hierbij zijn (externe) specialisten onmisbaar. Stem dus goed af hoe de dataprocessen lopen, om welke data het gaat en met welk back-end-CRM-, -ERP- of -PIM-systeem gekoppeld moet worden. Houd ook rekening met maandelijks terugkerende kosten zoals SLA-kosten en kosten voor hosting, beveiliging en back-ups. Hierbij hameren we er nogmaals op om alles vooraf goed in kaart te brengen (zie paragraaf 2). Door dit niet te doen is de kans groot dat hier problemen naar voren komen. En deze leiden meestal tot overschrijding van het budget.

Beschrijf ook wat het kost als je organisatie bij de huidige situatie blijft en als je dus niet investeert. Zodra leveranciers weten hoeveel de organisatie te besteden heeft, versnelt dat het proces en kunnen zij hun pitch daarop aanpassen. Ze richten zich dan met

name op functionaliteiten die mogelijk zijn. Ook het vrijmaken van een budget voor de pakketselectie is belangrijk; een gedegen onderzoek is investeren in de toekomst waarbij leveranciers veel werk verzetten. Hoe serieuzer de leverancier behandeld wordt, des te beter het resultaat is.

### 4.3 Draagvlak & mandaat

Een slimme manier om meer draagvlak in de organisatie te creëren is het organiseren van een kick-off, een bijeenkomst waarin wordt aangegeven waarom replatforming nodig is. Wij adviseren om de kick-off niet alleen na de keuze van het nieuwe platform te plannen, maar juist ook ervoor, zodat stakeholders vanuit de interne organisatie al hun zegje doen. Deze argumenten worden dan meegenomen in het project. Organiseer daarnaast inloopmomenten en workshops zodat medewerkers input kunnen leveren. Het regelmatig informeren van de organisatie over het replatforming-project geeft de medewerkers een update zodat ze weten in welke fase het project zich bevindt. Betrek medewerkers bij het onderzoek en geef ze de ruimte.

### 4.4 Organisatie

Gedurende het proces van replatforming is het sentiment binnen de organisatie van belang. Er zijn diverse e-commerceprojecten gefaald omdat medewerkers niet genoeg zijn betrokken bij het proces. De stuurgroep zat dan te veel op een eiland. Probeer daarom zoveel mogelijk onrust weg te nemen. Dit kun je doen door een aantal businessunits te overtuigen. Dit versnelt het proces en tegelijkertijd dienen ze als voorbeeld voor de rest van de organisatie. Creëer zoveel mogelijk draagvlak door updates te sturen naar collega's. Laat ze meedenken met vraagstukken en maak de roadmap inzichtelijk voor iedereen. Visualiseer de roadmap en hang deze op een prominente plek bijvoorbeeld in de kantine. Hiermee kun je verwachtingen managen en voorkom je discussies op de werkvloer. Een andere methode om meer draagvlak te creëren is het uitnodigen van externe partijen die een stap verder zijn in hun online ondernemen. Zij kunnen hun succesverhalen en ervaringen delen met de rest van je organisatie.

### 4.5 Changemanagement & eigenaarschap

Over changemanagement zijn bibliotheken volgeschreven. Besef dat veranderingen op diverse plaatsen in de organisatie pijn doen en dat dit niet vanzelf overgaat. De som van de veranderingen is positief, want anders zou het project geen zin hebben. De plussen en minnen zijn echter vaak niet netjes verdeeld; voor sommigen zijn de veranderingen heel positief en anderen krijgen het gevoel alleen maar in te moeten leveren. Als met het nieuwe platform activiteiten buitenshuis geplaatst worden, staan de mensen die tot nu toe vol trots dit werk deden niet te juichen.

Maak een goede inventarisatie van de veranderingen die plaats gaan vinden en teken daarbij aan wie daardoor geraakt worden. Bekijk vervolgens per situatie of er extra

begeleiding nodig is. In sommige gevallen zijn er nieuwe interessante taken die aansluiten bij de mogelijkheden van een medewerker. Maar ook als er binnen de organisatie niet direct een oplossing voorhanden is, is het belangrijk zo snel mogelijk helder te communiceren over wat er komen gaat. Maak aan het begin van het project een duidelijk communicatieplan met daarin doelgroepen, een boodschap en een planning. Onbekend maakt onbemind en voor een goed eigenaarschap moet voor alle betrokkenen helder en duidelijk zijn wat wanneer gaat veranderen.

## 5. Platform- en partnerselectie

De platformselectie is vooral gebaseerd op een long- en shortlist van functionaliteiten en de niet-functionele eisen, zoals SLA, beschikbaarheid, schaalbaarheid en hosting. Deze functionaliteiten en eisen leg je vast in een *request for proposal* (RFP) en *request for information* (RFI). In deze paragraaf leggen we uit wat dit precies inhoudt.

### 5.1 Longlist e-commerceaanbieders

Alvorens je aan de slag gaat met het selecteren van platformen, moet je terugblikken op de user stories en de (gewenste en huidige) functionaliteiten. Pas dan kun je kijken welk platform de beste match heeft. Om e-commercepartners te selecteren moet je ook een marktonderzoek uitvoeren. Kijk met een brede blik naar succesvolle e-commercepartijen, nieuwkomers en mogelijke partners. Betrek nu al de juiste afdelingen binnen je bedrijf bij het proces. Denk hierbij aan de ict-, marketing- en operations-afdelingen. Ook is het handig om een beslisser, het liefst de CEO, als champion erbij te betrekken.

Wij raden je aan om een longlist te maken met alle mogelijke e-commerceaanbieders die kunnen voldoen aan het wensenpakket. Belangrijk is om na te denken over of je zaken wilt doen met de vendors zelf of met implementatiepartners. Schakel je het liefst direct met de vendor of werk je liever samen met consultants? Vaak is de keuze afhankelijk van de bedrijfscultuur, het budget, de strategie, de veiligheid en risico's, de schaalgrootte van het bedrijf en of er een bepaalde klik is met het andere bedrijf.

Er zijn diverse manieren om de juiste e-commercepartijen te vinden:

- Luister naar succesverhalen buiten de branche. De ervaring leert dat bedrijven kunnen leren van oplossingen uit andere branches die vooroplopen (denk aan de fashionbranche)
- Raadpleeg je netwerk en luister naar mensen die ervaring hebben met e-commerce
- Bezoek e-commercebeurzen om in contact te komen met vendors en peers
- Luister naar klantervaringen
- Zoek online (bijvoorbeeld via fora en websites) waar veel info beschikbaar is over de diverse platformen.



## 5.2 Request for information (RFI)

Nadat je de longlist hebt samengesteld, kun je beginnen met het opstellen van een *request for information* (RFI). Dit is een standaardformulier met vragen waarmee je snel en efficiënt een globale indruk krijgt van de gekozen bedrijven. In dit document geef je tevens een beschrijving van het project en geef je de genodigden de kans om deel te nemen aan het project.

## 5.3 Request for proposal (RFP)

Nadat je de ingevulde RFI-formulieren hebt teruggekregen, kun je partijen kiezen die je uit wilt nodigen. Naar de partijen die positief reageren op de uitnodiging, kan de *request for proposal* (RFP) worden gestuurd. Dit is een lijst waarin je jouw huidige en gewenste platform- en software-systemen beschrijft en eventueel randvoorwaarden schetst. Schrijf de RFP met diverse betrokkenen vanuit de organisatie en dus niet alleen vanuit de ict-afdeling. Bedrijven die zich te veel focussen op de techniek, kunnen verkeerde keuzes maken. In de RFP worden je problemen en doelstellingen geschetst. Dit document kun je samen met de RFI doorsturen naar de gekozen aanbieders. Zij geven aan de hand van je wensen een oplossingsvoorstel, inclusief een inschatting van de kosten.

## 5.4 Van longlist naar shortlist

Wij adviseren je om met alle geselecteerde leveranciers een contactmoment te plannen. Vraag naar hun ervaringen met partners, klantencases, het koppelen van softwaresystemen en om een demo van de software. Geef elke partij ongeveer twee uur de tijd om te pitchen. Je merkt direct of er een klik is en of het verhaal past bij jouw bedrijfsvoering. Vraag ook aan de leveranciers om twee tot drie *preferred* implementatiepartners te noemen. Hiermee dek je het risico af dat een implementatiepartner niet geschikt zou zijn.

Na de kennismakingen kun je een shortlist maken van maximaal drie vendors waarmee je verder wilt. De definitieve keuze wordt uiteindelijk bepaald door techniek, functionaliteit, planning, budget en juridische zaken (zoals een ESCROW-regeling). Plan de pitches op verschillende dagen, om te voorkomen dat concurrerende bedrijven elkaar tegenkomen. Hiermee voorkom je beïnvloeding. Besteed ook aandacht aan het vastleggen van de afspraken. Hoe kan het contract zo worden opgesteld dat er weinig discussie ontstaat tussen wat verwacht wordt en wat uiteindelijk wordt opgeleverd?

## 5.5 Proof of concept

Binnen het selectietraject adviseren wij om een *proof of concept* (POC) te laten implementeren. Dit is zeker verstandig als er sprake is van een heldere problematiek waarvoor een oplossing wordt gezocht. Een POC is een basisimplementatie (een demowebshop) waarmee aangetoond kan worden dat de voorgestelde oplossing in de praktijk te realiseren is. Zorg zelf voor een *product owner* (business-analist) die tijdens het inrichten

van een POC al meewerkt in het project en die kijkt hoe goed het oplossend vermogen van het implementatieteam is.

Het voordeel van een POC is dat je een mogelijk risico afkoopt omdat de kernproblemen aantoonbaar worden opgelost. Bovendien maak je in een voortraject al intensief kennis met het team van de partner. Hierdoor merk je direct of er een klik is met het bedrijf en hoe creatief zij zijn in het oplossen van problemen. Wij raden aan om hier een klein budget voor te reserveren aangezien het veel inspanning vergt van het implementatiebedrijf. Hierdoor pakt de kwaliteit van de POC hoger uit.

## 5.6 Partnerselectie – De 10 C's

Er zijn al vele methoden bekend waarmee de juiste software- en implementatie-partner kan worden beoordeeld. Een van de meest praktische is de checklist van Ray Carter, directeur van DPSS Consultants. Dit model kan je helpen potentiële leveranciers op verschillende manieren te evalueren.

Ten eerste kun je het model gebruiken om verschillende aspecten van de bedrijfsvoering van een leverancier te analyseren. Het onderzoeken van alle tien de elementen van de checklist geeft je een breed inzicht in de effectiviteit van de leverancier en het vermogen om te leveren. De checklist kan je ook helpen de onderhandelpositie te versterken.

Een voorbeeld. Het is onwaarschijnlijk dat een leverancier uitblinkt op alle tien de gebieden; een bedrijf kan immers sterk zijn in sommige gebieden en zwak in andere. Je kunt dit inzicht gebruiken om te onderhandelen over een lagere prijs, vooral als je waarneemt dat de tekortkomingen van de leverancier een risico vormen voor jouw bedrijf en je actie moet ondernemen om deze risico's te minimaliseren.

De 10 C's voor leveranciersselectie:

- **Capaciteit:** Heeft de organisatie de capaciteit om het project op te leveren?
- **Competentie:** Zijn de organisatie en haar mensen competent? Wat zijn de referenties?
- **Consistentie:** Produceert de organisatie een consistente output?
- **Controle van het proces:** Kan de organisatie het proces beheersen en flexibiliteit bieden als dat nodig is?
- **Commitment aan kwaliteit:** Kan de organisatie de kwaliteit effectief controleren en beheren tegen vooraf bepaalde doelen en doelstellingen?
- **Cash:** Kan de organisatie een voldoende sterke financiële basis garanderen, niet alleen om het project succesvol af te ronden, maar ook zodat je er zeker van kunt zijn dat er een continue stroom van innovaties en technische updates kan plaats vinden?
- **Costs:** Wordt het product of dienst aangeboden tegen een concurrerende prijs?
- **Cultuur:** Zijn de culturen van de leverancier en jouw organisatie compatibel (onderlinge waarden, delen dezelfde passie en onderschrijven de ambitie van jouw organisatie)?
- **Clean:** Is de ethiek van de leverancier in overeenstemming met de gedragscode van jouw organisatie?
- **Communicatie:** Hoe wil het bedrijf met jou communiceren? Past dit bij hoe jouw organisatie wil communiceren? Het gaat hierbij niet alleen om regulier overleg maar ook in het geval van escalatie en crisis.

Daarnaast nog een aantal voor de hand liggende criteria:

- Selecteer een leverancier die jouw mensen in staat stelt door te ontwikkelen in de software. De kennis in-house opbouwen is belangrijk voor een stabiele omnichannel organisatie
- Hoe is de ondersteuning van de leverancier na de livegang? Gaat er worden doorontwikkeld? Is de partner kundig genoeg om te komen met aanbevelingen en te helpen met de roadmap?
- Werkt men in Nederland met ontwikkelaars of vooral vanuit het buitenland?
- Heeft de leverancier ervaring met soortgelijke projecten?
- Heeft de leverancier ervaring met *interfacing* met back-endsystemen zoals ERP/CRM/PIM?

## 6. Implementatie & livegang

---

Na de platformselectie volgen de implementatiefase en de livegang van het platform. De ervaring leert dat de livegang nooit in één keer goed gaat. Het migreren van het oude naar een nieuw platform moet bovendien niet worden onderschat qua tijd en testen.

### 6.1 Implementatie

Belangrijk is het om voldoende aandacht te schenken aan de volgende aandachtsgebieden en waar nodig een externe partij in te schakelen. Denk aan:

- de migratie van klant-, transactie- en productdata;
- een roll-outplan om geleidelijk klanten naar het nieuwe systeem over te hevelen;
- het zorgvuldig testen (en niet alleen aan het einde van de implementatie). Schrijf testscenario's, en zet een acceptatieomgeving op. Denk hier ook aan stresstesten om de performance en stabiliteit van het platform te testen. Daarnaast zijn integratietesten, de zogenaamde end-to-endtesten, niet weg te laten;
- het voldoende inplannen van tijd voor het oplossen van bugs in de software;
- een gefaseerde livegang, in plaats van een *big bang*;
- het werken in sprints tijdens de implementatie. Na twee of drie weken een demo geven van de ontwikkelde functionaliteit. Wij zien veelvuldig problemen ontstaan omdat de scope van het project tijdens de ontwikkeling kan veranderen door voortschrijdend inzicht;
- het vroegtijdig informeren van je team om de livegang soepeler te laten verlopen.

### 6.2 Livegang

Bij de livegang adviseren wij om te denken aan:

- nazorg na livegang. Het is van belang dat het ontwikkelteam nog aanwezig is na de livegang van het platform. Zorg ervoor dat er duidelijke afspraken zijn voor het melden van eventuele bugs die zelfs na de livegang nog naar boven komen;
- het reserveren van voldoende budget voor doorontwikkeling, maintenance en nieuwe initiatieven;
- het opzetten van een *continuous optimization*-proces om op een SMART-manier te leren en te optimaliseren;
- het meten en bijsturen van resultaten en doelstellingen.



GASTHEER



**Okko Huisman**  
*CEO*  
CloudSuite

VOORZITTER



**Jeroen van Mierle**  
*Omnichannel Consultant &  
Directeur Sales*  
foryouandyourcustomers

Leden expertgroep



**Brigitte van den Boogaard**  
*Project Manager E-Commerce*  
Bunzl Retail & Industry



**Bram Peulers**  
*Manager Marketing*  
CloudSuite



**Mark Roex**  
*E-commerce Business  
Development Manager*  
JOG Group B.V.



**Roel Zanders**  
*Manager E-commerce B2B*  
ABS All Brake Systems B.V.



**Siebe van Ineveld**  
*Manager Consultancy &  
Operations*  
CloudSuite



**Marcel Neomagus**  
*CFO*  
Sundio Group



**Paul de Roode**  
*Owner*  
Inter Essence, Interim  
management & consultancy



**Fabio Zuccato**  
*Director of Consulting*  
foryouandyourcustomers



**Debby Schelfaut**  
*Sr. Online Projectmanager*  
PABO B.V.



**Alexander Opper**  
*CEO Amsterdam*  
foryouandyourcustomers



**Rian Faaij**  
*e-Business Manager*  
PACOMBI Group

