



# ICT MARKTTOETS

CRM – Kamer van Koophandel

Gehouden op 22 maart 2018 – Rapportage

# INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING .....	3
1. INLEIDING .....	5
2. VRAAGSTELLING .....	9
3. SLUIT DE CRM-STRATEGIE AAN BIJ DE MARKT?.....	10
4. ZIJN DE FUNCTIONALITEITEN HAALBAAR EN TOEKOMSTBESTENDIG? .....	14
5. IS DE NIEUWE OPLOSSING ALS INTEGRAAL PRODUCT IMPLEMENTEERBAAR?.....	17
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	20
BIJLAGE A. DEELNEMERS ICT MARKTTOETS.....	21
BIJLAGE B. CRM-STRATEGIE KAMER VAN KOOPHANDEL .....	22

## MANAGEMENTSAMENVATTING

### 1. In hoeverre sluit de CRM-strategie aan bij de mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt?

De algemene conclusie van de marktpartijen is dat de CRM-strategie gericht op het inzichtelijk maken van het klantbeeld herkenbaar is omdat deze aansluit bij de ontwikkelingen en de ontwikkelrichting in de markt. Wel merken de marktpartijen op dat de CRM-strategie zo algemeen beschreven is dat deze strategie geldt voor menige andere organisatie, en dat iedere aanbieder een aanbod zou kunnen maken.

De marktpartijen geven aan dat deze strategie meer een organisatorische uitdaging is dan een technologische en dat het daarom aanbeveling verdient zo snel mogelijk met de implementatie van de strategie te starten, vooruitlopend op de verdere invulling van de architectuur en selectie van ICT-producten.

Daarbij raden de marktpartijen aan de geformuleerde as-is implementatiestrategie los te laten omdat die strategie de vervanging van bestaande functionaliteit in plaats van vernieuwing impliceert en daarmee spoedige implementatie van een integraal klantbeeld lastig maakt.

### 2. Zijn de gevraagde verzameling functionaliteiten voor een integraal omnichannel klantbeeld, de CRM-wensen, haalbaar en toekomstbestendig?

De marktpartijen vinden de gevraagde verzameling functionaliteiten haalbaar, maar niet toekomstbestendig. De gevraagde functionaliteit is van vandaag, niet van morgen. Het meest gebruikte dienstverleningskanaal van dit moment is dat niet per definitie ook morgen.

Daarnaast is het zaak de kanalen en functionaliteiten in te richten naar segment in je doelgroep en naar generaties klanten. De nu gevraagde functionaliteiten zijn niet uitzonderlijk en passen binnen de producten beschikbaar op de markt. Voor de meer op klantbenadering, procesinrichting en innovatie gerichte functionaliteit is een meer op de KvK wensen gerichte uitwerking nodig. Dat kan heel goed in de vorm van use cases en customer journeys. Deze beschrijvingen zouden dan zowel over de nabije als verdere toekomst van zowel de klantrelaties als de wijze waarop KvK zich hierop organiseert, moeten gaan. Verder zal de KvK op basis daarvan een aantal architectuurkeuzen moeten maken om de overlap met bestaande en in de toekomst aan te schaffen systemen te benoemen en af te handelen.

### 3. Is de nieuwe CRM-oplossing als een integraal product implementeerbaar?

De marktpartijen geven aan dat er altijd integratie van verschillende producten zal plaatsvinden, nu of in de toekomst. Bijvoorbeeld met de bestaande legacy en met nieuwe producten die pas over een aantal jaren verschijnen. Integreerbaarheid zal daarom een thema blijven, ook al schaf je voor CRM één integraal product of dienst aan.

De marktpartijen raden de KvK aan een oplossing te kiezen waarbij je niet de hele systeemomgeving steeds in één keer hoeft te upgraden. Dat kan de uitkomst zijn van een integratiestrategie die aansluit op de architectuur keuzen.

Een voorwaarde die de marktpartijen stellen, is dat de implementatie wat betreft besluitvorming en aanpak goed is ingericht. Een programmastructuur kan daarbij behulpzaam zijn. De marktpartijen ontraden de voorgestelde as-is strategie omdat die afleidt van de doelstellingen en teveel gericht is op de directe vervanging van Sage.

## 1. INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

De Kamer voor Koophandel (KvK) is voor ondernemers een plek om in contact te treden met de overheid. Dat kan gaan om verplichte zaken als registratie, maar ook om advies bij thema's die ondernemers elke dag bezighouden. De dienstverlening van de KvK is de laatste jaren volledig toegespitst op wat ondernemers nodig hebben. Gemiddeld heeft de KvK jaarlijks 25 miljoen keer contact met ondernemers. Het contact met de KvK verloopt in de meest gevallen online. Daarnaast voert het callcenter ongeveer 1 miljoen gesprekken per jaar en kunnen ondernemers fysiek terecht op 19 kantoren en de regionale KvK Ondernemerspleinen.

Deze klantcontacten worden nu bijgehouden en ondersteund met een CRM-systeem, Sage, en een aantal losse applicaties. Vanwege het aflopen van de overeenkomst is KvK verplicht de overeenkomst voor een CRM opnieuw aan te besteden. In december 2019 moet het nieuwe systeem geïmplementeerd zijn. Als voorbereiding op dit project is een CRM-strategie geformuleerd en worden bestaande processen in kaart gebracht. De CRM-strategie richt zich op het ondersteunen van alle klantprocessen en verbeteren van de informatie over en ten behoeve van de klant.

De KvK wil via een marktconsultatie een aantal vragen aan de markt voorleggen om beter zicht te krijgen op de (on)mogelijkheden bij de uitvoering van deze CRM-strategie en het voornemen voor de aanbesteding.

Het Rijk heeft voor de marktconsultatie een instrument dat in afspraak met en onder verantwoordelijkheid van branchevereniging Nederland ICT wordt ingezet, de ICT Markttoets. Om de markt te consulteren, organiseerde Nederland ICT namens de KvK op 22 maart 2018 een ICT Markttoets. Tijdens deze ICT Markttoets stelde de KvK een aantal open vragen aan de markt. Dit rapport geeft de reactie van de marktpartijen weer.

## 1.2 ICT Markttoets

De ICT Markttoets is een instrument van branchevereniging Nederland ICT dat door de Rijksoverheid ingezet wordt om in een vroegtijdig stadium in de markt pre-competitief te toetsen of (specifieke onderdelen van) een strategie voor een project of aanbesteding haalbaar en realistisch is. De toets is ontwikkeld in samenwerking met de ministeries van BZK en EZ, is onderdeel van de iDialoog (de samenwerking tussen Rijk en ICT-bedrijfsleven) en wordt sterk gestimuleerd vanuit de Rijksoverheid. Zie [www.ictmarkttoets.nl](http://www.ictmarkttoets.nl).

De ICT Markttoets wordt onder verantwoordelijkheid van de projectleider van Nederland ICT uitgevoerd. Voorbereiding, begeleiding en rapportage worden uitgevoerd door adviesbureau PBLQ.

Het proces om de ICT Markttoets uit te voeren bestaat uit zes opeenvolgende stappen:

- *Stap 1: De vraagstelling*  
Een overheidsorganisatie komt met een vraag, concept of idee naar Nederland ICT om voor te leggen aan ICT-bedrijven. Nederland ICT formuleert in overleg een heldere vraagstelling en doet een aankondiging van de ICT Markttoets aan de markt.
- *Stap 2: Deelnemers workshop*  
In overleg met Nederland ICT selecteert de vragende overheidsorganisatie een aantal ICT-bedrijven dat wil deelnemen aan de workshop.
- *Stap 3: De workshop*  
Nederland ICT organiseert een workshop waarin de deelnemers discussiëren over de haalbaarheid van (specifieke onderdelen van) de vraag, het concept of het project. Ook de vragende overheidsorganisatie neemt actief deel aan de workshop.
- *Stap 4: De conceptrapportage*  
Op basis van de resultaten van de workshop stelt Nederland ICT een conceptrapportage op.
- *Stap 5: De commentaarronde*  
Nederland ICT legt de conceptrapportage voor aan de deelnemers van de workshop. Op individuele basis kunnen zij schriftelijk reageren en aanvullingen geven.

- *Stap 6: De definitieve rapportage*  
Waar mogelijk verwerkt Nederland ICT de aanvullingen van de workshopdeelnemers. Nederland ICT biedt de eindrapportage over de ICT Markttoets, geanonimiseerd, aan de vragende overheidsorganisatie aan en zorgt dat deze door de gehele markt kan worden ingezien.

### 1.3 Aanpak

Conform het concept van de ICT Markttoets zijn de volgende stappen uitgevoerd:

- De uitnodiging van Nederland ICT voor deelname aan de ICT Markttoets is op 22 februari 2018 gepubliceerd. De uitnodiging bevat de vragen aan de markt;
- Als bijlage bij de uitnodiging heeft de Kamer van Koophandel in de 'Vernieuwing CRM ondersteuning KvK' haar CRM-strategie beschreven;
- Alle aangemelde marktpartijen zijn 15 maart 2018 uitgenodigd voor deelname aan de workshop. De lijst met deelnemers aan de workshop is opgenomen in bijlage A;
- In de workshop zijn de deelnemende bedrijven (de markt) en vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel, onder begeleiding van PBLQ, aan drie tafels in drie rondes en een gezamenlijke slotronde interactief in gesprek gegaan over de vragen;
- Onder auspiciën van Nederland ICT is het resultaat van de workshop verwerkt in een geanonimiseerde conceptrapportage;
- De conceptrapportage is aan de markt voorgelegd voor commentaar. Daarna is het rapport definitief gemaakt en namens de markt aangeboden aan de opdrachtgever;
- Het eindrapport is openbaar gemaakt via de website van Nederland ICT, en is tevens aan de deelnemende bedrijven toegestuurd.

### 1.4 Indeling rapport

De indeling van het rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de vragen van de Kamer van Koophandel aan de markt;
- De drie hoofdvragen komen aan de orde in de hoofdstukken 3, 4 en 5. Elk hoofdstuk begint in de eerste paragraaf met herhaling van de gestelde vragen. Daarna volgen samenvattingen van de antwoorden van de markt op de vragen<sup>1</sup>, aangevuld met

---

<sup>1</sup> Dit rapport hanteert vaak het begrip 'de markt', hoewel niet in alle gevallen alle deelnemers een bepaalde mening onderschrijven. Dit rapport geeft het gemeenschappelijke beeld van de (meerderheid van de) aanwezige partijen.

(aandachts-) punten die de marktpartijen aan de Kamer van Koophandel ter overweging geven;

- In hoofdstuk 6 vatten de marktpartijen hun conclusies van de toets samen in de vorm van een aantal opmerkingen. Dit hoofdstuk bevat ook de eerste conclusies die de Kamer van Koophandel aan het slot van de bijeenkomst heeft gedeeld met aanwezigen;
- Bijlage A bevat de lijst van deelnemers aan de workshop;
- Bijlage B bevat de CRM-strategie zoals gepubliceerd met de uitnodiging.

Voor meer informatie of vragen inzake dit rapport kunt u contact opnemen met Nederland ICT:

Floor Lekkerkerker, tel. 0348 – 49 36 36 of [floor.lekkerkerker@nederlandict.nl](mailto:floor.lekkerkerker@nederlandict.nl)



## 2. VRAAGSTELLING

De Kamer van Koophandel heeft de volgende vragen aan de markt:

### 1) In hoeverre sluit de CRM-strategie aan bij de mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt?

1.1. Passen de geformuleerde doelstellingen bij de functionele mogelijkheden van CRM software producten?

1.2. Wat mist u in de CRM-strategie om een passend aanbod te kunnen doen?

### 2) Zijn de gevraagde verzameling functionaliteiten voor een integraal omnichannel klantbeeld, de CRM-wensen, haalbaar en toekomstbestendig?

2.1. Welke functionaliteiten zijn als breed toegepaste basis beschikbaar?

2.2. Welke functionaliteiten zijn daaraan zinvol nu of in de toekomst toe te voegen, al dan niet meer specifiek voor de Kamer van Koophandel?

2.3. In hoeverre overlapt de gevraagde functionaliteit met software producten voor andere bedrijfsprocessen, zoals het systeem voor financiële administratie en het ontsluiten van de productcatalogus (met behulp van een ERP product)?

2.4. In hoeverre overlapt de gevraagde functionaliteit met bestaande legacy systemen en hoe is deze overlap te voorkomen?

### 3) Is de nieuwe CRM-oplossing als een integraal product implementeerbaar?

3.1. Is het mogelijk om de nieuwe CRM-oplossing als één integrale dienst in de markt af te nemen, ongeacht de opbouw van functionaliteiten? Wat zijn voordelen (benefits) en nadelen?

3.2. Hoe verhoudt de CRM-oplossing zich met andere applicaties van de KvK en de inrichting van de verschillende kanalen om contact met de klant te onderhouden?

3.3. Is de beschreven implementatiestrategie realistisch?

### **3. SLUIT DE CRM-STRATEGIE AAN BIJ DE MARKT?**

#### **3.1 Vraag 1 aan de markt**

##### **1) In hoeverre sluit de CRM-strategie aan bij de mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt?**

1.1. Passen de geformuleerde doelstellingen bij de functionele mogelijkheden van CRM software producten?

1.2. Wat mist u in de CRM-strategie om een passend aanbod te kunnen doen?

De marktpartijen hebben deze vraag in drie groepen en daarna gezamenlijk in aanwezigheid van vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel besproken. Paragraaf 3.2 vat het antwoord van de markt samen. De daarop volgende paragrafen geven de aandachtspunten en opmerkingen van de marktpartijen per deelvraag weer in de vorm van korte alinea's met tussenkopjes.

#### **3.2 In hoeverre sluit de CRM-strategie aan bij de mogelijkheden en ontwikkelingen in de markt?**

De algemene conclusie van de marktpartijen is dat de CRM-strategie gericht op het inzichtelijk maken van het klantbeeld herkenbaar is omdat deze aansluit bij de ontwikkelingen en de ontwikkelrichting in de markt. Wel merken de marktpartijen op dat de CRM-strategie zo algemeen beschreven is dat deze strategie geldt voor menige andere organisatie, en dat iedere aanbieder een aanbod zou kunnen maken.

De marktpartijen geven aan dat deze strategie meer een organisatorische uitdaging is dan een technologische en dat het daarom aanbeveling verdient zo snel mogelijk met de implementatie van de strategie te starten, vooruitlopend op de verdere invulling van de architectuur en selectie van ICT-producten.

Daarbij raden de marktpartijen aan de geformuleerde as-is implementatiestrategie los te laten omdat die strategie de vervanging van bestaande functionaliteit in plaats van vernieuwing impliceert en daarmee spoedige implementatie van een integraal klantbeeld lastig maakt.

#### **3.3 Passen de geformuleerde doelstellingen bij de functionele mogelijkheden van CRM software producten?**

*Doelstellingen algemeen geformuleerd*

Strategie sluit aan bij wat de markt aan producten en diensten kan bieden, maar is heel algemeen geformuleerd. Echter, het is een grote uitdaging en een aantal aspecten van de eigen organisatie zijn van grote invloed op het succes van de strategie.

Realisatie van een dergelijke strategie is vooral een organisatorische uitdaging, niet een technologische. De samenwerking over bedrijfsprocessen heen, de uitwisseling van informatie tussen processen en medewerkers, de kwaliteit van het changemanagement, het aanpassingsvermogen van de medewerkers zijn allemaal belangrijke randvoorwaarden.

#### *Er zijn meer functionele mogelijkheden, nu en in de toekomst*

Het aanbod van de markt aan functionele mogelijkheden gaat verder dan wat er nu gevraagd wordt rond klantbeeld en klantreizen. De ontwikkeling van nieuwe of verbeterde functionaliteit door de markt zal door blijven gaan nadat de initiële vervanging is afgerond. Dat betekent of een langdurige relatie met de leveranciers/ontwikkelaar of een permanente ontwikkelopgave voor de IT-ers van de KvK zelf. De vraag is uiteindelijk ook hoe snel de KvK wil veranderen op dit vlak.

#### *Meerdere klantgroepen, meer klantbenaderingen*

De marktpartijen geven aan dat bij die uitwerking de vraag hoe de klantwaarde gemeten gaat worden een belangrijk aspect is; hoe je je bereik wilt vergroten, en hoe je dan daarop wilt sturen (kpi's). Dat raakt marketing en het identificeren van de klant. Bij de uitwerking wordt zichtbaar dat de klanten uit meerdere doelgroepen bestaan, die met verschillende concepten zullen worden benaderd. De bedieningsstrategie zal dan ook uit een **mix van concepten** opgebouwd moeten worden. De te kiezen oplossing moet dat dus aankunnen.

### **3.4 Wat mist u in de CRM-strategie om een passend aanbod te kunnen doen?**

#### *Klantbeeld, en wat je er mee wilt, verder uitwerken*

De strategie werkt de functionaliteit rond de klant niet verder uit. De geformuleerde doelstellingen zijn voor de hand liggend, echter wat je echt met de klant wilt bereiken en hoe deze doelstellingen te gaan realiseren, ontbreekt. En dat is juist nodig om de slag te maken naar hoe deze te ondersteunen vanuit de CRM-oplossing. Daarom is het belangrijk de doelstellingen en daarbij benodigde functionaliteit verder uit te werken, niet zozeer op het wat, maar op het hoe. Use cases<sup>2</sup> en Customer journeys op een high level niveau kunnen hier een goede bijdrage leveren. Deze kunnen ook worden gebruikt bij een tweede dialoog met marktpartijen. De

---

<sup>2</sup> Verschillende termen zijn tijdens de Markttoets door elkaar gebruikt. Dit rapport hanteert de volgende definities: Use case: beschrijving van het gedrag van een systeem (requirements) vanuit gebruikers perspectief, User story: korte beschrijving van wat een gebruiker wil (ten behoeve van planning van wijzigingen van een systeem), Customer journey (klantreis): beschrijft hoe een klant de interactie met een organisatie ervaart.

marktpartijen vinden dat zinvol, omdat daarmee zowel de vraag als het aanbod scherper en meer realistisch gemaakt kunnen worden.

#### *Meer innovatie(ve) mogelijkheden*

De marktpartijen ervaren de strategie als te gesloten/beperkend vanuit de kennis van het hier en nu van de KvK. De marktpartijen raden aan meer openingen in te bouwen om in de toekomst nieuwe innovaties op zowel proces, klantvraag als techniek in te schuiven (flexibiliteit). Daarbij is o.a. te denken aan verdere digitalisering van functies zoals advanced analytics, machine learning, digitale handtekening en blockchain.

#### *Aandacht voor interne organisatie: blijvend dynamisch organiseren*

De beschreven opzet van klantbeeld en klantbenadering betekent ook iets voor de interne organisatie. Een CRM-strategie is nooit af, blijft in beweging, en daarmee klantconcepten, organisatie en systemen ook. Voor de marktpartijen is voor een succesvolle implementatie van belang dat bij de KvK eigenaarschap, inclusief een passend besluitvormingsproces voor steeds weer te nemen beslissingen, is ingericht. Het betekent ook dat de voorbereiding van de implementatie nu al kan beginnen via het meenemen van de medewerkers van de KvK in de komende veranderingen en wel door het zichtbaar maken van de meerwaarde daarvan. De marktpartijen raden een stapsgewijze organisatorische implementatie aan, bijvoorbeeld op basis van de aard van het klantcontact (bijvoorbeeld van sales, naar marketing naar customer relations (steeds grotere groep)).

#### *Technologie strategie vraagt ook aandacht*

Een succesvolle implementatie vraagt niet alleen een organisatorische voorbereiding, maar ook een aantal strategische technologische keuzen, zoals bijvoorbeeld ten aanzien van de inzet van ERP en cloud oplossingen. Deze keuzen vinden een plek binnen de architectuur van de KvK. Bij ERP gaat het om de aansluiting van verschillende processen en de informatie-uitwisseling daartussen. Bij cloud over de technologische implementatie, en bijvoorbeeld het effect daarvan op het versiebeheer en 'time to market' van wijzigingen in klantconcepten bij de KvK.

## 4. ZIJN DE FUNCTIONALITEITEN HAALBAAR EN TOEKOMSTBESTENDIG?

### 4.1 Vraag 2 aan de markt

#### 2) Zijn de gevraagde verzameling functionaliteiten voor een integraal omnichannel klantbeeld, de CRM-wensen, haalbaar en toekomstbestendig?

2.1. Welke functionaliteiten zijn als breed toegepaste basis beschikbaar?

2.2. Welke functionaliteiten zijn daaraan zinvol nu of in de toekomst toe te voegen, al dan niet meer specifiek voor de Kamer van Koophandel?

2.3. In hoeverre overlapt de gevraagde functionaliteit met software producten voor andere bedrijfsprocessen, zoals het systeem voor financiële administratie en het ontsluiten van de productcatalogus (met behulp van een ERP product)?

2.4. In hoeverre overlapt de gevraagde functionaliteit met bestaande legacy systemen en hoe is deze overlap te voorkomen?

De marktpartijen hebben deze vraag in drie groepen en daarna gezamenlijk in aanwezigheid van vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel besproken. Paragraaf 4.2 vat het antwoord van de markt samen. De daarop volgende paragrafen geven de aandachtspunten en opmerkingen van de marktpartijen per deelvraag weer in de vorm van korte alinea's met tussenkopjes.

### 4.2 Zijn de gevraagde verzameling functionaliteiten voor een integraal omnichannel klantbeeld, de CRM-wensen, haalbaar en toekomstbestendig?

De marktpartijen vinden de gevraagde verzameling functionaliteiten haalbaar, maar niet toekomstbestendig. De gevraagde functionaliteit is van vandaag, niet van morgen. Het meest gebruikte dienstverleningskanaal van dit moment is dat niet per definitie ook morgen. Daarnaast is het zaak de kanalen en functionaliteiten in te richten naar segment in je doelgroep en naar generaties klanten. De nu gevraagde functionaliteiten zijn niet uitzonderlijk en passen binnen de producten beschikbaar op de markt. Voor de meer op klantbenadering, procesinrichting en innovatie gerichte functionaliteit is een meer op de KvK wensen gerichte uitwerking nodig. Dat kan heel goed in de vorm van use cases en customer journeys. Deze beschrijvingen zouden dan zowel over de nabije als verdere toekomst van zowel de klantrelaties als de wijze waarop KvK zich hierop organiseert, moeten gaan. Verder zal de KvK op basis daarvan een aantal architectuurkeuzen moeten maken om de overlap met bestaande en in de toekomst aan de schaffen systemen te benoemen en af te handelen.

### 4.3 Welke functionaliteiten zijn als breed toegepaste basis beschikbaar?

De gevraagde functionaliteit is breed in de markt beschikbaar, maar niet altijd bij één leverancier. Dit heeft consequenties voor je integratiestrategie. De marktpartijen vinden geen goede aansluiting tussen de CRM-strategie en de gevraagde functionaliteit; er mist feitelijk een laag tussen de strategie en de hier genoemde meer operationele gebruikerswensen. De verbinding tussen strategie en functionaliteit zou verder uitgewerkt moeten worden, van binnen naar buiten, en van buiten naar binnen, via use cases en customer journeys. Daarin kun je de bestaande knelpunten en alles wat je als KvK van belang vindt (met inbreng van je klanten) beschrijven, en ook prioriteren. Het maakt het ook mogelijk dat marktpartijen alternatieve functionaliteit aanbieden vanuit resultaat en (KvK klant) proces en het voorkomt dat de huidige situatie opnieuw wordt gebouwd. De marktpartijen raden in aansluiting daarop aan een vorm van dialoog met de markt te kiezen voor het selectietraject.

### 4.4 Welke functionaliteiten zijn daaraan zinvol nu of in de toekomst toe te voegen, al dan niet meer specifiek voor de Kamer van Koophandel?

Zoals eerder genoemd is een CRM-strategie dynamisch en vraagt steeds andere functionaliteiten, danwel dat de KvK gebruik wil gaan maken van nieuwe mogelijkheden. Het is dan ook van belang dat de te implementeren oplossing flexibel is. Experimenteer daarom in een vroege fase van het ontwikkeltraject alvast met functionaliteit die pas in de toekomst echt nodig is om te zien hoe flexibel het platform is. Neem dit ook mee als een van de selectiecriteria voor de gewenste oplossing.

Functionaliteit die niet in de strategie genoemd wordt heeft o.a. betrekking op de wensen van de medewerkers, de wijze waarop intern wordt samengewerkt en de omgang met data.

Voorbeelden van functionaliteiten die niet genoemd, maar wellicht interessant zijn:

- De sociale component: collaboration tools, zowel intern als extern;
- Proces mining: om te onderzoeken of processen bijdragen aan de organisatiedoelen;
- Kennisdeling over dienstverlening (interne wikipedia);
- Chatbot functies;
- Knowledge;
- Case management klant;
- Zaakgericht werken;
- Document management;
- Analytics;
- Internet portals (teruggeven);

- Apps.

#### **4.5 In hoeverre overlapt de gevraagde functionaliteit met software producten voor andere bedrijfsprocessen, zoals het systeem voor financiële administratie en het ontsluiten van de productcatalogus (met behulp van een ERP product)?**

De marktpartijen constateren dat er overlap is met ERP, maar bijvoorbeeld ook met de inrichting van een klantcontactcentrum en het Handelsregister. Deze overlap wordt als een serieus aandachtspunt gezien. Vanuit het strategiedocument is onduidelijk waar de KvK de knip wil leggen tussen ERP en CRM. Vragen die beantwoord moeten worden, zijn:

- Welke processen moeten door welk systeem ondersteund gaan worden, anders is er of redundante functionaliteit en data, of juist een gap;
- Welke informatie wil je waar vandaan gaan halen en ten behoeve voor wie ga je de informatie verzamelen en leveren.

#### **4.6 In hoeverre overlapt de gevraagde functionaliteit met bestaande legacy systemen en hoe is deze overlap te voorkomen?**

Ook hier is sprake van overlap. Niet alleen nu, maar als een permanent aandachtspunt bij de vervanging van systemen. De marktpartijen wijzen erop dat de KvK een aantal architectuur keuzen zal moeten maken om de overlap tussen (bestaande en nieuwe) applicaties werkbaar te maken. Deze keuzen zijn op basis van use cases en bestaande knelpunten te maken, zoals bijvoorbeeld de keuze waar welke data, klanten, historie, e.d. wordt opgeslagen, en hoe dat beschikbaar wordt gesteld aan welke applicaties. De keuzen vloeien via de use cases uit de strategie 'klant centraal' voort. De te maken keuzen kunnen op de huidige en toekomstige architectuur van KvK geplot worden. En vervolgens als een rationalisatie/sanering van het bestaande landschap en implementatie van nieuwe hulpmiddelen worden opgepakt.



## **5. IS DE NIEUWE OPLOSSING ALS INTEGRAAL PRODUCT IMPLEMENTEERBAAR?**

### **5.1 Vraag 3 aan de markt**

#### **3) Is de nieuwe CRM-oplossing als een integraal product implementeerbaar?**

3.1. Is het mogelijk om de nieuwe CRM-oplossing als één integrale dienst in de markt af te nemen, ongeacht de opbouw van functionaliteiten? Wat zijn voordelen (benefits) en nadelen?

3.2. Hoe verhoudt de CRM-oplossing zich met andere applicaties van de KvK en de inrichting van de verschillende kanalen om contact met de klant te onderhouden?

3.3. Is de beschreven implementatiestrategie realistisch?

De marktpartijen hebben deze vraag in drie groepen en daarna gezamenlijk in aanwezigheid van vertegenwoordigers van de Kamer van Koophandel besproken. Paragraaf 5.2 vat het antwoord van de markt samen. De volgende paragrafen geven de aandachtspunten en opmerkingen van de marktpartijen per deelvraag weer in de vorm van korte alinea's met tussenkopjes.

### **5.2 Is de nieuwe CRM-oplossing als een integraal product implementeerbaar?**

De marktpartijen geven aan dat er altijd integratie van verschillende producten zal plaatsvinden, nu of in de toekomst. Bijvoorbeeld met de bestaande legacy en met nieuwe producten die pas over een aantal jaren verschijnen. Integreerbaarheid zal daarom een thema blijven, ook al schaf je voor CRM één integraal product of dienst aan. De marktpartijen raden de KvK aan een oplossing te kiezen waarbij je niet de hele systeemomgeving steeds in één keer hoeft te upgraden. Dat kan de uitkomst zijn van een integratiestrategie die aansluit op de architectuurkeuzen.

Een voorwaarde die de marktpartijen stellen is wel dat de implementatie wat betreft besluitvorming en aanpak goed is ingericht. Een programmastructuur kan daarbij behulpzaam zijn. De marktpartijen ontraden de voorgestelde as-is strategie omdat die afleidt van de doelstellingen en teveel gericht is op de directe vervanging van Sage.

### **5.3 Is het mogelijk om de nieuwe CRM-oplossing als één integrale dienst in de markt af te nemen, ongeacht de opbouw van functionaliteiten? Wat zijn voordelen (benefits) en nadelen?**

Het is mogelijk om de CRM-oplossing als één integrale dienst in de markt af te nemen van één partij en/of een samenwerkingsverband.

De consequentie is dat de KvK een bepaalde groep leveranciers uitsluit als relevante aanbieders. Niet alle leveranciers blijken in staat zich zo te organiseren (samen met partners) dat zij als één partij kunnen optreden. Dit kan bij de totstandkoming en uitvoering van een SLA tot verantwoordelijkheidsissues leiden op gebieden als performance en oplostijden. Dit heeft effect op het leveranciersmanagement van de KvK, zowel ten aanzien van een te kiezen samenwerkingsverband als de al gecontracteerde leveranciers.

Voordeel van het kiezen voor een integrale dienst op één platform is dat het mogelijk is om de use cases en klantreizen volledig vanuit dat ene platform te ondersteunen, zonder al te ingewikkelde integratie issues. Ook is het releasebeleid eenvoudiger.

Een deel van het integratievraagstuk, zowel organisatorisch, functioneel als technisch, zal altijd bij de KvK liggen. Zeker omdat het verder gaat dan de CRM-strategie sec. De marktpartijen doen de suggestie om een programmastructuur over de elkaar rakende projecten in te richten. Hierdoor kunnen de afhankelijkheden tussen de projecten gemanaged worden ten aanzien van prioritering, fasering, afhankelijkheden en het herschikken van functionaliteiten vanuit een overkoepelend beeld.

De implementatiestrategie lijkt erg korte termijn gefocust, terwijl het belangrijk is om deze te laten aansluiten bij het gewenste groeipad vanuit de KvK gezien.

#### **5.4 Hoe verhoudt de CRM-oplossing zich met andere applicaties van de KvK en de inrichting van de verschillende kanalen om contact met de klant te onderhouden?**

Zoals eerder in paragraaf 4.5 en 4.6 beschreven is er sprake van overlap. Het advies van de marktpartijen is via architectuur en de benadering van de klantgroepen hierin heldere keuzen te maken. Eén advies is om vlot de single channel systemen uit te faseren.

#### **5.5 Is de beschreven implementatiestrategie realistisch?**

De marktpartijen ontraden de voorgestelde as-is strategie omdat die uitgaat van bestaande gebruikerswensen in plaats van een uitwerking van de CRM-strategie in use cases en customer journeys.

De CRM-strategie is ambitieus en vraagt een groot aantal stappen. Het tijdspad is een uitdaging, maar kan met een passende aanpak en tijdige start slagen. De marktpartijen hebben daarvoor een aantal tips en aandachtspunten.

- De organisatie vormt het kritieke pad, niet de mogelijkheden van systemen. Daarom zo vroeg mogelijk beginnen met betrekken en voorbereiden implementatiestrategie en uitvoering daarvan;
- Houd je ambitie voor ogen, verdeel de implementatie in kleine stappen zodat er niet teveel veranderingen tegelijkertijd zijn;
- Gebruik maken van een cloud toepassing levert doorgaans tijdswinst op omdat er geen nieuwe infrastructuur ingericht hoeft te worden. Daarom nu alvast uitzoeken of dat juridisch ook kan.
- Het opschonen van de data in de huidige systemen (doorgaans vervuild) verdient aandacht;
- Gebruik het selectietraject om een beeld te krijgen van de match tussen medewerkers van KvK en de beoogde leverancier, bijvoorbeeld door een middag lang samen te scrummen rond een use case;
- Werk vanuit best practice van het gekozen product, pas je daarop aan;
- Parallel gebruik van twee systemen alleen als gefaseerde overgang, niet structureel (zie ook de te maken architectuurkeuzen).

## 6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Na de behandeling van de vragen is de workshop afgesloten met samenvattende opmerkingen van alle marktpartijen en de Kamer van Koophandel. Deze zijn hieronder in het kort weergegeven.

### 6.1 Samenvattende opmerkingen van de individuele marktpartijen

- Houd de interactie met de marktpartijen vast.
- Formuleer vanuit use cases en customer journeys, wat en waarom.
- Trek het betrekken van je eindgebruikers naar voren.
- Stem ERP en CRM op elkaar af.
- Stap helemaal uit je huidige Sage wereld, en kijk naar de mogelijkheden. Sky is the limit.
- Customer journey op plek 1.
- Begin met 3- tot 4-tal customer journeys als stip op de horizon.
- Denk in standaarden.
- Kijk hoe je je organisatieverandering gaat embedden in het project. Het is meer dan een IT/CRM systeem.
- De mensen bepalen het succes van het systeem. Use cases hebben wij als aanbiedende partij het meest aan.
- Stel de waarden die KvK aanbiedt aan klanten centraal. Stem de fasering af op volwassenheid in interactie met de klant.
- Gebruik use cases en customer journeys, en nodig mensen uit de doelgroep uit.
- Vraag aan je klant wat ze verwachten.

### 6.2 Eerste conclusies van de Opdrachtgever van de ICT Markttoets

Mevrouw Duyts van de Kamer van Koophandel bedankt in haar slotwoord de marktpartijen voor de openheid en de goede onderlinge sfeer. Ze geeft complimenten aan alle aanwezigen voor de organisatie en het verloop van de middag.

De eerste conclusies over de lessen van vandaag zijn:

- Als KvK nog eens goed naar de haalbaarheid kijken;
- Trek de klant naar binnen, praten vanuit user stories, use cases en customer journeys;
- Strategie nog verder aanscherpen;
- Tips voor aanbestedingsstrategie meenemen voor het vervolgtraject.

**BIJLAGE A. DEELNEMERS ICT MARKTOETS**

<b>Deelnemende partij</b>	<b>Deelnemer</b>
AFAS Software BV	Jacco Weeda
Avanade Netherlands BV	Hans Loomans
All-CRM	Bert Klomphaar
Capgemini Nederland B.V.	Eustache Bountzoukos
CenterOne	Peter van der Schuyt
Centric Solution Engineering	Narita Saija
CRM Partners BV	Frank Zijlstra
Ilionx Group BV	Michiel Groeneveld
Macaw	Ralf van Gellekom
Microsoft B.V.	Ricardo van Domburg
Oracle Nederland B.V.	Martijn Hendriks
Ordina - RulesMatter!	Leo de Blaauw
Pegasystems B.V.	Jeroen Geerdink
SAP Nederland B.V.	Maxim van Schijndel
SFDC Netherlands b.v. (Salesforce.com)	Peter Leijten
Kamer van Koophandel	Bart van den Brink
Kamer van Koophandel	Celeste Duyts
Kamer van Koophandel	Delano Frederik
Kamer van Koophandel	Edith Liauw
Kamer van Koophandel	Marijke van der Veen
Kamer van Koophandel	Marlous Ettes
Kamer van Koophandel	Steven Nieman
Nederland ICT	Floor Lekkerkerker
PBLQ	Hans van Deuren
PBLQ	Johannes van Veen
PBLQ	Jan van Veenen

**BIJLAGE B. CRM-STRATEGIE KAMER VAN KOOPHANDEL**

[Zoals gepubliceerd met de uitnodiging.](#)