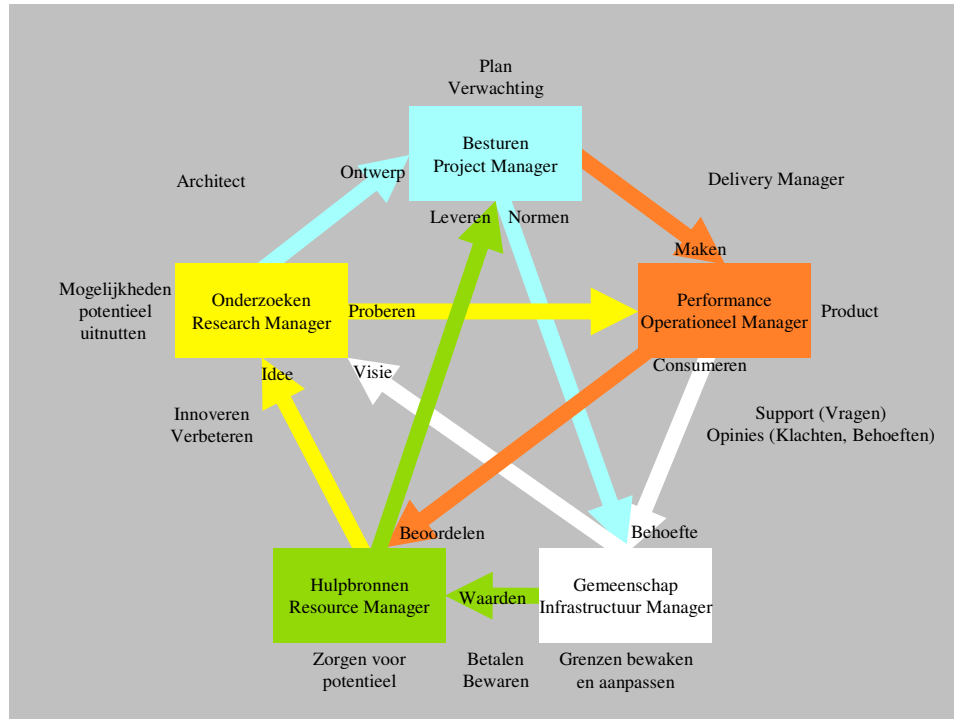


Basis-Architectuur

1. Kernprocessen



1.1 Het generieke model

Op basis van een *plan* wordt een *product* gemaakt. Dit product wordt na het *maken* *geconsumeerd*, waardoor er weer *behoefte* komt aan een nieuw product.

Het product bestaat uit *onderdelen* (hulpbronnen, resources). De onderdelen worden bij een andere producent *ingekocht of hergebruikt*. Ze worden *opgeslagen* (voorraad), in een goede staat gehouden en volgens plan *geleverd*.

Als de *behoefte* verandert moet er worden *geïnnoveerd*. Dit resulteert in een nieuw plan (en uiteindelijk een nieuw product).

De producent *beoordeelt* de kwaliteit van de onderdelen. De innovator wil wel eens iets *uitproberen* voordat het wordt gemaakt.

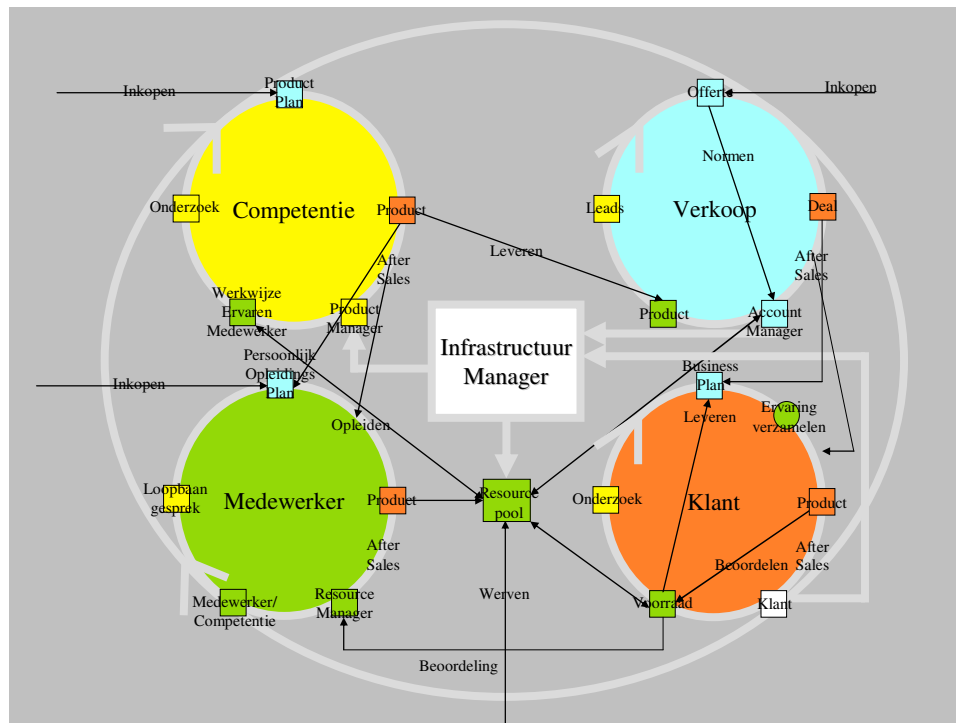
De verschillende functies (Besturen, Onderzoek, Producent, Resource) werken samen. Ze vormen een *infrastructuur* (onderneming, cooperatie,..). Deze infrastructuur zorgt voor een aantal gemeenschappelijke functies. De manager van de infrastructuur ontvangt *waarden* (i.h.a. geld) als betaling voor het consumeren van de producent. Deze waarden worden ter beschikking gesteld aan de verschillende functies. Daarnaast ontvangt hij niet beantwoorde vragen, verlangens en klachten.

De resource-manager krijgt geld om (indien nodig) nieuwe hulpbronnen *in te kopen* (*werven*) en ze te betalen (*loon*).

De infrastructuur geeft de research manager een *visie* op basis waarvan hij zijn onderzoek moet doen. De bestuurlijke kant van de infrastructuur formuleert normen die worden meegenomen in het formuleren van de visie en de nieuwe behoefte.

1.2 Productie-cycli

Het bedrijf levert resources die, in de vorm van experts, in *de productie-cyclus van de klant worden ingezet*. Deze experts beschikken over een bepaalde competentie. Hierbij is een competentie een logische eenheid van kennis, vaardigheden, houding en ervaring die nodig zijn om een functie in de (ict-)praktijk te kunnen uitvoeren. Competenties worden beschreven in een profiel. Er zijn bedrijfs specifieke profielen (bijv. het ABN-AMRO rollenhuis) en door de branche ontwikkelde profielen (bijv. L-PASO (NGI), Frameworks (EXIN)).



1.3 De medewerker cyclus

De experts verkrijgen *kennis*, een deel van hun *competentie*, doordat ze worden opgeleid in een gestandaardiseerde werkwijze (methode). Opleiden is een onderdeel van de medewerker-cyclus. In deze cyclus wordt de competentie van de medewerker verhoogd. Input voor deze cyclus is de performance van de medewerker in de praktijk (beoordeling). Samen met de Resource-manager vindt een loopbaangesprek plaats (onderzoek) en wordt een Persoonlijk Opleidings Plan gemaakt.

1.4 De product cyclus

De beoogde werkwijze van de medewerker is het product dat de account-manager aan de klant probeert te verkopen. Dit product wordt bestuurd door de product manager. De hulpbron van dit proces is de beschrijving van de werkwijze van een ervaren medewerker. Deze is op papier gezet en in allerlei vormen beschikbaar (training, support, verkoop-brochure, ...). Aan het einde van de cyclus is er een nieuwe aanpak beschikbaar die aan de account-manager beschikbaar wordt gesteld.

1.5 De verkoop cyclus

Het product van de verkoop cyclus is een deal met de klant. De generieke cyclus toont zich hier weer met andere termen. Onderzoek levert nu leads op en een plan heet een offerte.

1.6. De klant cyclus

De klant maakt ook een product en wil in zijn cyclus experts inzetten. In deze cyclus doet de expert ervaring op.

1.7 De infrastructuur cyclus

Deze cyclus bestuurt de bovenstaande cycli door ten eerste met de verschillende infrastructuur-managers (product manager, account manager en resource manager) te overleg te voeren en ten tweede in de klant-cyclus overleg te voeren met de bestuurder van deze cyclus (i.h.a. opdrachtgevers). In principe geven de account-manager, middels een account-plan de klant de input voor de infrastructuur-manager en geef hij als output een visie aan de product-manager en waarden (lonen) en behoeften door aan de resource manager.

2. Rollen en taken

Onderstaand lijstje bevat een kort taakomschrijving van de rollen en de relaties tussen de rollen gebaseerd op een ideale taakverdeling.

2.1 Primaire rollen

- | | | |
|----|------------------------|---|
| 1. | Resource-Manager | Zorgen voor voldoende potentieel. |
| 2. | Product-manager | Het zorgen voor een optimale uitnutting van het potentieel. |
| 3. | Account-manager | Het maken van deals. |
| 4. | Infrastructuur-manager | Het zorgen dat het bedrijf in een optimale conditie verkeerd. |
| 5. | Klant | Het afnemen van het product. |

2.2 Relaties tussen de primaire rollen

- | | | |
|------|-------|---|
| 1.2. | RM-PM | Leveren van zeer ervaren medewerkers. |
| 2.1. | PM-RM | Leveren van een aan te leren werkwijze. |
| 1.3. | RM-AC | Leveren van de gewenste medewerkers. |
| 3.1. | AC-RM | Geven van feed-back op de kwaliteit van de geleverde medewerkers. |
| 1.4. | RM-IM | Zorgen voor voldoende voorraad op de lange termijn. |
| 4.1. | IM-RM | Inzicht geven in de verwachte voorraad. |
| 2.3. | PM-AC | Leveren van een verkoopbare aanpak. |
| 3.2. | AC-PM | Geven van feed-back op de verkoopbaarheid van de aanpak. |
| 3.4. | AC-IM | Leveren van een account-plan. |
| 4.3. | IM-AC | Geven van feedback van de klant op de leveringen. |
| 2.4. | PM-IM | Geven van een visie op de ontwikkelingen van de competentie. |
| 4.2. | IM-PM | Geven van een visie op de toekomst van het bedrijf. |
| 3.5. | AC-K | Het sluiten van een deal om resources af te nemen |
| 1.5. | RE-K | Het leveren van de resource |
| 5.1. | K-RE | Het geven van een beoordeling van de resource |
| 5.4 | K-IM | Het vaststellen van de lange termijn behoefte aan resources |

Secundaire rollen per cyclus

2.3 Resource-manager

- 1. Infrastructuur manager Zorgen voor een optimale conditie van de medewerker.
- 1.a. Hulpbron Het vaststellen van de competentie van de medewerker.
- 1.b. Onderzoek Het samen met de medewerker maken van een korte en lange termijn visie door o.m. het voeren van loopbaan- en beoordelingsgesprekken.
- 1.c. Plan Het maken van persoonlijke opleidingsplannen en het bewaken van de uitvoering.
- 1.d. Product Het op tijd leveren van passende medewerkers.
- 1.e. Nazorg Begeleiden van de medewerker thuis en op de werkplek.

2.4 Product-manager

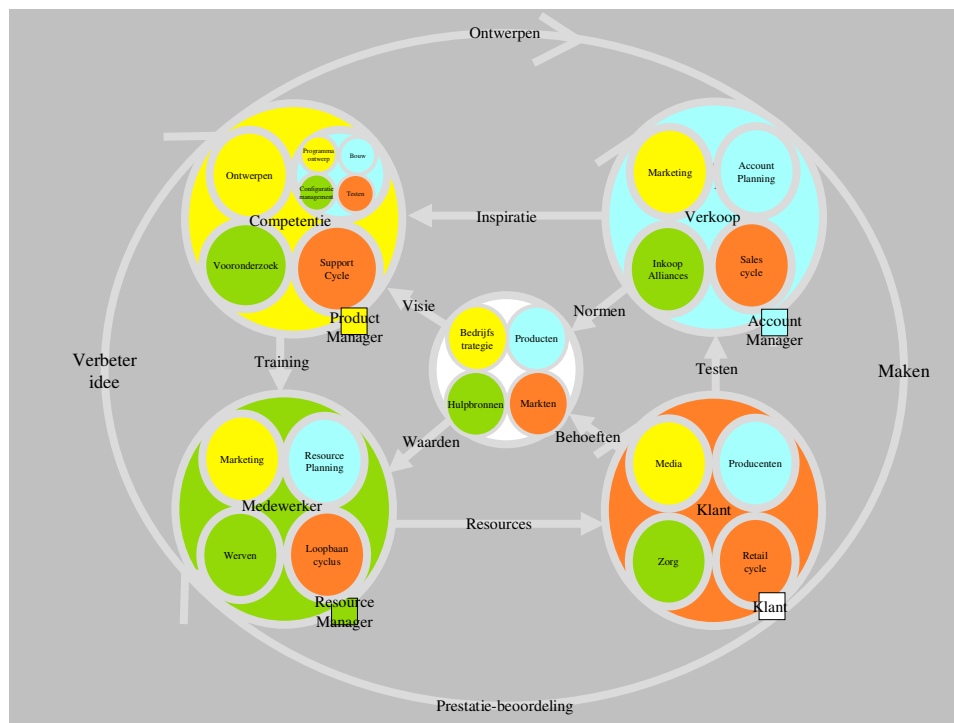
- 1. Infrastructuur manager Zorgen voor een optimale conditie van de werkwijze.
- 1.a. Hulpbron Het vaststellen van de toestand van de werkwijze.
- 1.b. Onderzoek Het samen met zeer ervaren interne en externe medewerkers maken van een korte en lange termijn visie door o.m. het voeren van gesprekken met experts en klanten en het lezen van publicaties.
- 1.c. Plan Het maken van product-ontwikkelplan en het bewaken van de uitvoering.
- 1.d. Product Het op tijd leveren van een passende werkwijze.
- 1.e. Nazorg Begeleiden van de resource- en accountmanager.

2.5 Verkoop-manager

- 1. Infrastructuur manager Zorgen voor een optimale conditie van het verkoop-proces.
- 1.a. Hulpbron Het vaststellen van de toestand van het te leveren product (werkwijze + beschikbare medewerkers)
- 1.b. Onderzoek Het doen van onderzoek naar potentiële klanten, het voeren van gesprekken met deze klanten of met mensen die toegang kunnen geven tot klanten. Het formuleren van een visie op de markt.
- 1.c. Plan Het maken van een accountplan en offertes en het bewaken van de uitvoering van het plan en de offerte.
- 1.d. Product Het verkopen van het product aan een klant.
- 1.e. Nazorg Begeleiden van de klant.

3. Verdere specialisatie

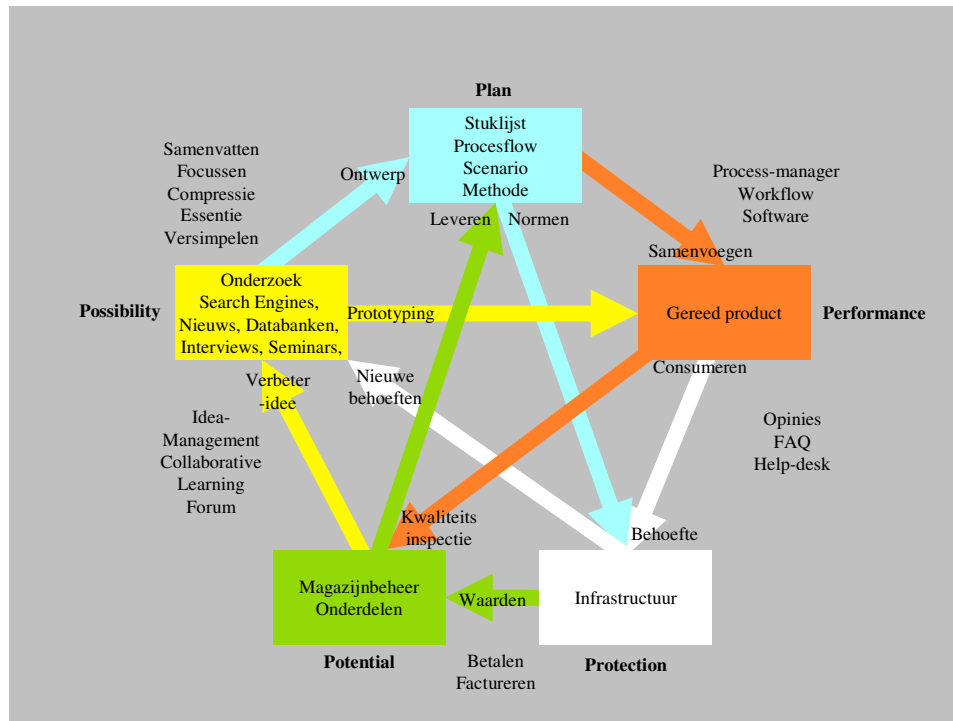
Er kan verder worden gespecialiseerd door een nieuwe vierdeling aan te brengen. Dit kan in principe eindeloos doorgaan. De competentie is verdeeld in ontwerpen, maken, support en vooronderzoek. Maken is weer verder onderverdeeld. Zowel bij de Resource-Manager als de Verkoop-Manager zijn de functies Inkoop, Marketing/Strategie en Planning aangebracht en de klant is verdeeld in Media, Producenten, Retail en Zorg. De specialisaties worden niet verder uitgewerkt.



4. Prestatie-indicatoren

Uit bovenstaand plaatje blijkt dat de klant na het gebruik van de dienst een prestatie-beoordeling geeft aan de resource-manager. Deze kan deze beoordeling als deze betrekking heeft op het product als verbeter-idee doorgeven aan de product-manager. Als de beoordeling betrekking heeft de medewerker moet hij hem zijn eigen circuit insturen. Als laatste kan hij hem doorgeven aan de account-manager als er een afwijking is van de verwachte prestatie die is vastgelegd in de deal. De effecten van de beoordeling op de lange termijn kan hij bespreken met de infrastructuur-manager.

5. Een referentie-architectuur



Het lijkt er op dat alle processen van het bedrijf kunnen worden gerealiseerd door de productie-cyclus in een productie-cyclus te stoppen. Dit noemt men specialiseren. Aangezien er maar één model is dat eindeloos wordt herhaald kan er volstaan worden met één basis-architectuur die eindeloos kan worden herhaald.

In het model kunnen we duidelijk zien waar een hoge mate van formalisatie mogelijk is. Formalisatie staat nu eenmaal gelijk aan *planmatig handelen*. In het model kan de formalisatie gevonden worden in alle stappen die een relatie hebben met Plan. Een goed voorbeeld is de driehoek *leveren, samenvoegen, beoordelen*. In deze cyclus worden in een magazijn opgeslagen onderdelen volgens een stuklijst (procesmodel, recept, methode) samengevoegd (process-manager/workflow) tot een product dat weer in een magazijn wordt opgeslagen. Deze cyclus wordt volledig afgehandeld door de moderne *ERP-pakketten* (SAP, Peoplesoft).

De stap *consumeren* (vernietigen) kan niet worden geautomatiseerd¹². In deze stap (ook wel after-sales genoemd) kan men wel *vragen stellen* over de manier waarop men moet consumeren en een positieve of negatieve *mening geven* over het consumptieproces. Dit alles wordt ondersteund door technologieën als *FAQ, WIKI³, Klachten/Issue-management, Helpdesks* (met *afhandel-scripts, een nieuwe specialisatie!*). Hier wordt

¹ Soms wordt er geconsumeerd door automatisch te vernietigen (dumpen) als de markt van vraag- en aanbod ernstig uit balans is en het aanbod aan bederf onderhevig (bijv. fruit, melk, varkens).

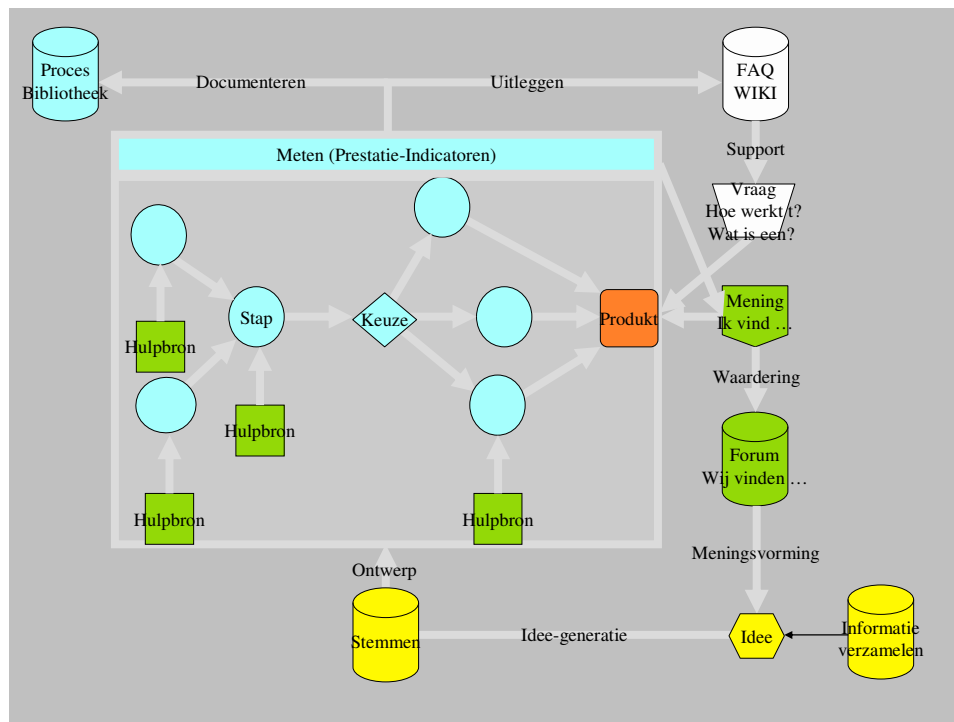
² Bij het consumeren van muziek wordt het product (de muziek) niet vernietigd maar wordt de ervaring van het consumeren vernietigd. De CD en de CD-speler ondersteunen het consumeren.

³ Zie <http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki>

content (meestal tekst) geproduceerd. Zowel de vragen als de meningen kunnen worden geformaliseerd door ze *in te delen in categorieën*.

De stap *idee-generatie* is slecht formaliseerbaar. Creativiteit is nu eenmaal niet te automatiseren. Er zijn wel methodes ontwikkeld in het creatieve proces te besturen (bv. brain-stormen, idea-management). Deze methodes gaan altijd uit van een *collectief* dat door een gestructureerde *dialog* (bijv. ondersteund door een forum) door middel van een gestructureerd *waarderingsproces* (prioriteiten toekennen, ordenen, kiezen, stemmen) tot convergentie komt.

In de stap *ontwerp* gaat het vooral om focussen (samenvatten, abstraheren, compressie, essentie, versimpelen). Alle overbodige zaken worden hier verwijderd. Het eindresultaat is een nieuwe stuklijst waarin oude en wellicht *nieuwe onderdelen* wellicht op een *andere manier* worden samengevoegd.



6. Aanpak op basis van architectuur

De bovenstaande basis-architectuur kan ook worden gebruikt voor het ontwerpen van een aanpak.

